

Intern organisation og lønpolitik

Af Vagn Madsen¹⁾

I. Lønpolitik og effektivitet.

Det er en omfattende litteratur, der i de senere år er væltet frem om lønpolitik. Det meste er amerikansk, resten er hovedsageligt mere eller mindre frie oversættelser. Nye begreber, såsom arbejdsvurdering (job evaluation), bonussystemer (incentive plans) og udbyttedeling (profit sharing) fremføres med agitatorisk kraft, og der henvises til, at det amerikanske produktionsmirakel for en stor del måtte skyldes nye former for lønpolitik, baseret på disse og lignende begreber.

Imidlertid er begejstringen efter krigen mere og mere opvejet af en kritisk indstilling. Man havde set frem til objektive normer, om ikke for lønpolitikken som helhed så dog for dens kvantitative grundlag. Desuden havde man altfor ofte ment at kunne løse effektivitetsproblemet i en vanskelig konkurrencesituation ved at indføre en ny lønpolitik baseret på »de nye objektive, videnskabelige metoder«.

Der skal her ikke gøres forsøg på at udvikle nye begreber eller grundtanker for lønpolitikken. Dels findes der allerede så mange lønsystemer, at det er mere vigtigt at bedømme disse, dels kan der ikke være tvivl om, at de gammelkendte systemer, ikke mindst det simple akkordsystem, indeholder store muligheder for effektivitetsforbedring. Den energi, der udfoldes for at udforme nye systemer — systemer, som kan være elegante på papiret men for tunge og komplicerede i praksis —, ville utvivlsomt være bedre anvendt i arbejdet med at udnytte de eksisterende systemer. En virksomhed er sikkert ikke engang moden til nye systemer, før man har udnyttet de allerede anvendte systemer fuldt ud.

¹⁾ Dr. oecón., sekretær, lærer ved Handelshøjskolen.

Ordet «udnyttet» er entydigt, idet det henviser til større effektivitet, men det er tvetydigt hvad angår fordelingen af det større udbytte, som er det økonomiske udtryk for den større effektivitet. Selve vanskelighederne ved måling af effektivitet skal vi ikke komme ind på her. Det væsentlige i denne forbindelse er, at effektiviteten ved den enkelte arbejdsplads indgår som et led i en større helhed, en helhed som er af vidt forskellig struktur for de to implicerede parter, virksomheden og arbejderne (fagforeningen). Helheden set fra virksomhedens side, omfatter foruden arbejds effektiviteten også — groft sagt — maskineffektiviteten og materialeeffektiviteten, medens helheden, set fra fagforeningernes synsvinkel, omfatter arbejderne indkomst og arbejdsforhold i forhold til faggruppen som helhed, relationerne mellem faggrupperne og beskæftigelsen.

I det store sammenspil mellem effektivitet og lønpolitik har den interne organisation en afgrænset, vigtig funktion, for det første fordi den inden for de eksisterende lønsystemer kan danne basis for betydningsfulde effektivitetsforbedringer, og for det andet fordi nye og mere komplicerede lønsystemer stiller store krav til den interne organisation, for at disse systemer kan udfolde sig blot nogenlunde i overensstemmelse med de planlagte hensigter.

Den interne organisation er dog i udpræget grad et ledelsesbegreb, og vort udgangspunkt bliver derfor den interne organisation set fra virksomhedens ledelse. Iøvrigt er ledelsens synspunkter de klareste og mest veldefinerede, medens arbejderne og fagforeningernes er temmelig ukendte endnu inden for driftsøkonomien. Om nogen helhedsbetragtning af arbejders synspunktet bliver der derfor ikke tale i denne forbindelse, og vi gør yderligere den forenklende forudsætning, at selve effektivitetsbestrebelsen som sådan ikke frembyder modsætningsforhold af beskæftigelsesmæssig art. Vi vil således påregne — hvad der ikke sjældent vil være tilfældet i praksis — at besparelsen i arbejdskraft for den eksisterende produktion afbalanceres gennem udvidet produktion og herigennem forøget beskæftigelse.

II. Intern organisation i relation til produktionsafdelingerne.

Som grundlag for fremstillingen anvendes en organisatorisk model, som viser en organisation omkring produktionsafdelingerne i en virksomhed henholdsvis før (fig. 1) og efter en rationalisering af selve organisationen (fig. 2). Årsagerne til og arten af overgangen fra fig. 1 til fig. 2 skal kortfattet beskrives, idet denne beskrivelse kun skal danne basis for den efterfølgende fremstilling af selve arbejds-

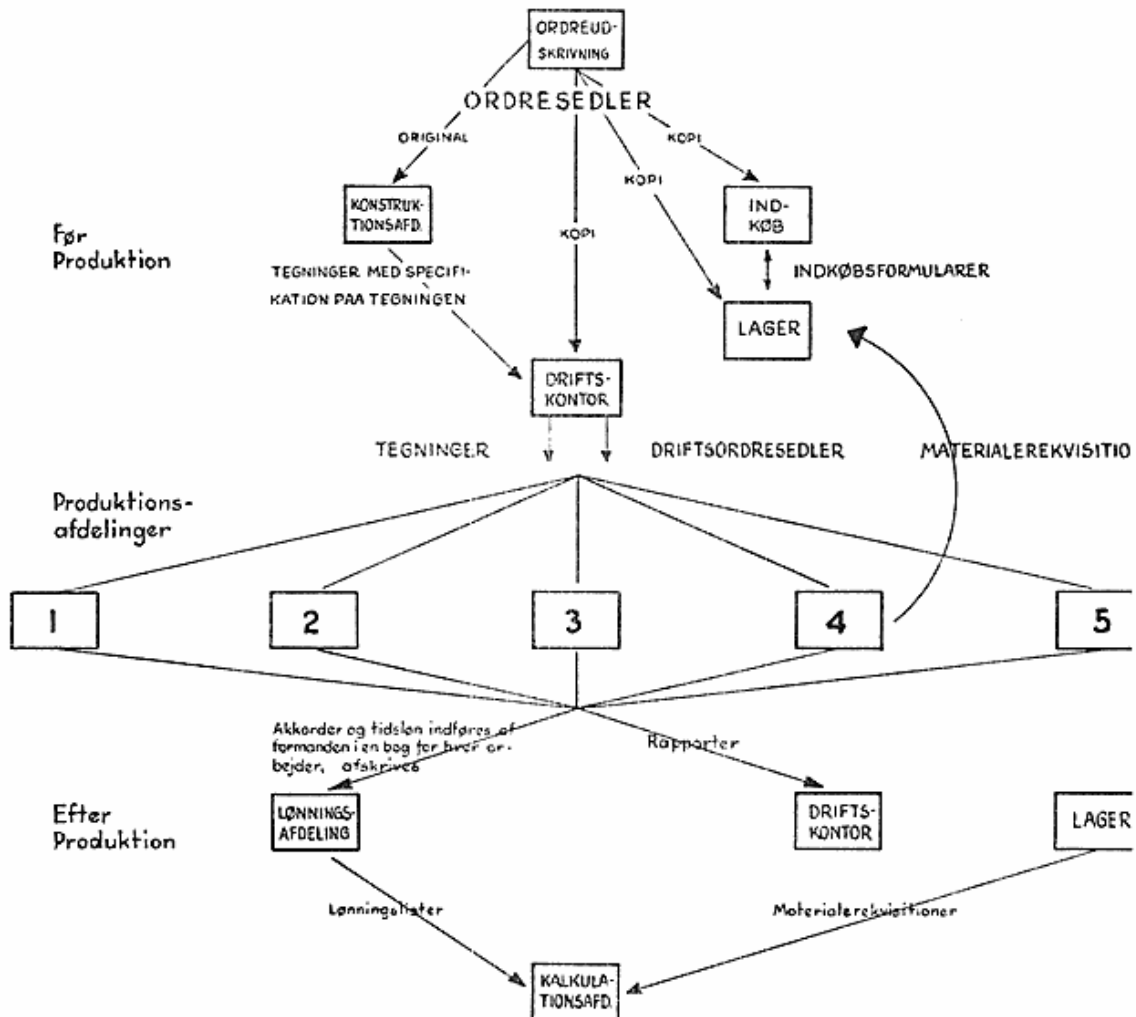


Fig. 1

situationen og den afledede virkning, de organisatoriske ændringer får på arbejdssituationen. Den valgte modeltype svarer til en ordreproducerende virksomhed inden for maskinindustrien.

Selve kvaliteten af organisationen før og efter rationaliseringen er vidt forskellig; organisationen før rationaliseringen er beskrevet som urationel og organisationen efter rationaliseringen som rationel i relation til arbejdssituationen.

Modellens formularorganisation før rationaliseringen er skematisk vist i fig. 1, således at formulargangen før produktionen er placeret over produktionsafdelingerne, og formulargangen efter produktionen er placeret nedenunder.

- 1) Ordregangen før produktionen kan ikke koordineres. De 4 administrative instanser modtager passivt ordresedlerne og disses kopier, og der er ingen organiseret vekselvirkning mellem disse instanser. En planlægning af produktionen fra driftskontoret er derfor ikke mulig.
- 2) Akkorder og tidsløn hviler decentraliseret på den enkelte formand; ingen effektiv kontrol er mulig. Det individuelle forhold mellem formanden og den enkelte arbejder får stor indflydelse på føringen af dennes arbejdsbog.
- 3) Hver formular har kun en funktion, hvilket betyder, at hver arbejdsproces kræver en række formularer, een for hver funktion i tilknytning til processen. Antallet af formularer bliver derfor stort.
- 4) Registreringen efter produktionen er formularmæssigt isoleret fra ordreformularerne før produktionen. Det medfører, at der hverken er kontrolmuligheder for arbejdets tilrettelæggelse eller for de økonomiske registreringer (lønberegning og kalkulation).

Resultatet bliver, at de enkelte ordrers gennemløbstid er meget lang; arbejdssituationen er mere en blanding af tilfældigheder end en følge af systematisk tilrettelæggelse.

Vi tænker os, at en analyse af modellen og dens enkeltheder medfører et nyt formularsystem som vist i fig. 2.

De karakteristiske træk fra fig. 1, som hver for sig er væsentlige ulemper med hensyn til arbejdssituationen, er i fig. 2 forandret:

- 1) Ordregangen før produktionen er koordineret, idet det administrative arbejde på lageret (lagerkartoteket) er flyttet sammen med driftskontoret til en planlægningsafdeling, som ved hjælp af planlægningstavler skal koordinere arbejdsplanlægningen for ordrerne og mellemprodukterne i produktionsafdelingen, materialebestillingerne over lagerkartoteket og fremkomsten af specifikationer fra konstruktionsafdelingen. Hermed er de tre selvstændigt administrerende afdelinger i fig. 1 koordineret over eet led i fig. 2. Den selvstændige fjerde instans i fig. 1, indkøbet, skydes ud som en afledet funktion i fig. 2.
- 2) Akkorderne samt angivelse af arbejdets art samles på arbejdsedler som bl. a. erstatter driftsordresedlerne. Alle fastsatte akkorder samles i planlægningsafdelingen og udskrives på arbejdsedlerne.

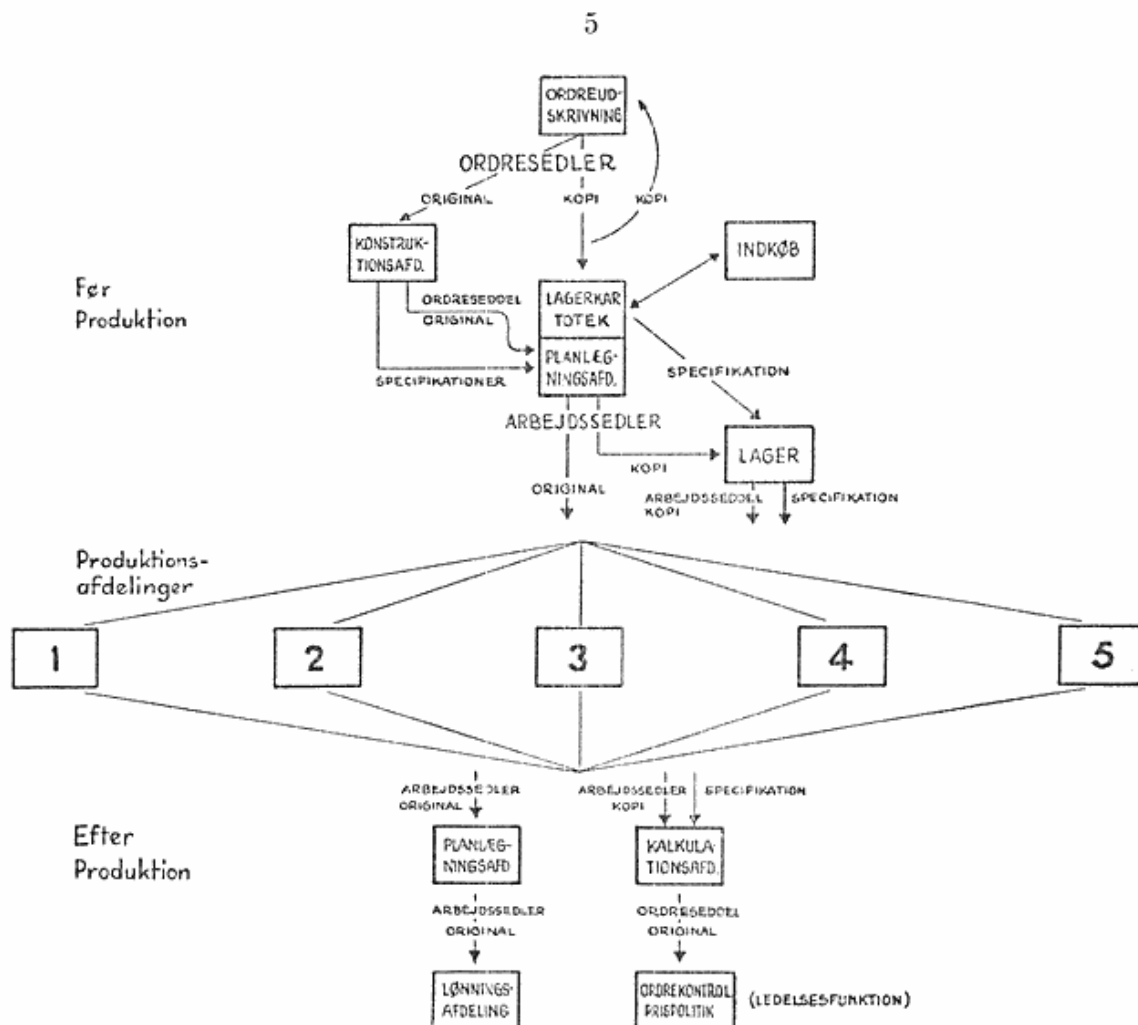


Fig. 2

- 3) Hver formular får ikke een organisatorisk funktion, men en hel række: Arbejdssedlerne bliver både ordrer på arbejdets udførelse, formandens instrument for selve detailplanlægningen ved de enkelte arbejdspladser, grundlag for produktkontrollen og lønberegningen, og en kopi af arbejdssedlen får de funktioner at være materialerekvisition og følgeseddel for produktdele. Herved samles de fleste detailfunktioner for arbejdsprocessen i arbejdssedlen.

Specifikationen og/eller kopier af denne får ligeledes en del funktioner, idet den danner grundlag for planlægningsafdelingens detailplanlægning og udskrivning af arbejdssedler, udgør rekvisitionsliste for mellemprodukter til montering samt er basis for efterkalkulationer.

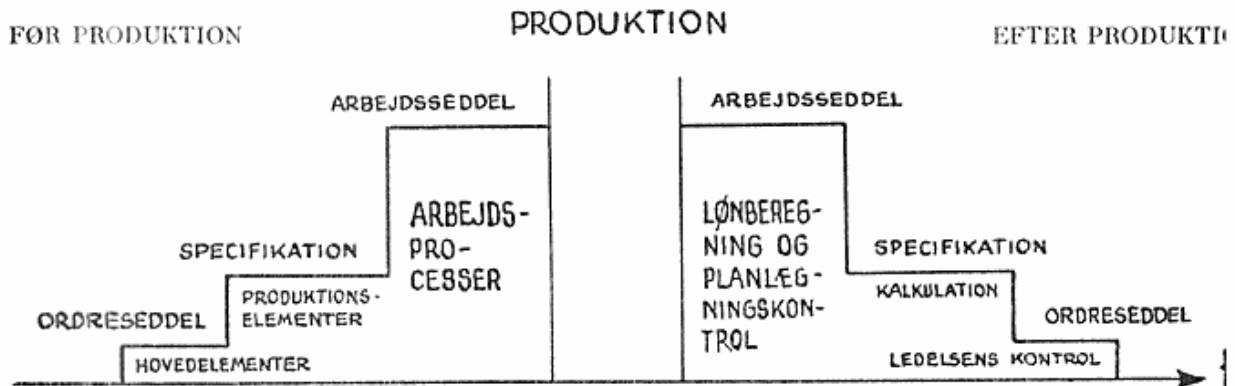


Fig. 3

- 4) Medens man i fig. 1 havde en formularmæssig registrering for produktionen og en helt anden efter produktionen, anvendes i fig. 2 de samme formularer både før og efter produktionen, således at en ordres formularmæssige gang detaljeres ud fra ordresedel over specifikation til arbejdsedel og trækkes efter produktionen sammen i den modsatte rækkefølge som illustreret i fig. 3.

En sådan administrativ omlægning, som er skitseret i overgangen fra fig. 1 til fig. 2, påvirker på gennemgribende måde ikke blot arbejdssituationen i produktionsafdelingerne, men samtidig konstruktionspolitikken, serierpolitikken for mellemprodukter, indkøbspolitikken, ordrenes gennemløbstid og herunder leveringstiderne (overholdelse af givne leveringsløfter) samt minimumsbeholdningen for mellemprodukter, den økonomiske registrering og alle afledede kontrolfunktioner.

Arbejdssituationen bliver således et vigtigt men integrerende led i et stort samordnet hele. Fordele på eet felt kan ofte kun opnås ved, at man svækker andre hensyn, som føres frem gennem de samme formularer. Hvis man differentierer formularsystemet i mange formulartyper efter de forskellige hensyn, medfører det betydelige administrative meromkostninger; yderligere er et enkelt udformet formularsystem i sig selv af meget stor betydning for den administrative overskuelighed og effektivitet.

III. Eksempler på arbejdssituationer.

På denne basis skal vi nu betragte selve arbejdssituationen, og herudfra også de organisatoriske ændringer set ud fra arbejdssituationen.

Indenfor vor model kan vi skitsere 3 typiske arbejdssituationer:

1. situation.

Arbejderne er placeret som cirkler, og arbejdet, som skal udføres, som firkanter. Fig. 4 er karakteriseret som isolerede arbejdssituationer for hver arbejder. Der er ingen indbyrdes produktionsafhængighed, og ingen Kooperation indbyrdes er nødvendig af hensyn til arbejds udførelse. Hver af arbejderne har den afgørende indflydelse på sin egen produktivitet, og den hyppigste lønform er derfor akkordlønnen. Administrativt må der anvendes mindst een formular pr. akkord.

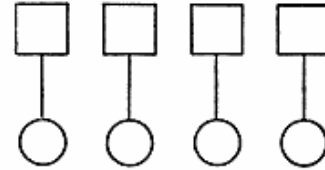


Fig. 4.

2. situation.

Fig. 5 viser gruppesamhørighed om et arbejdes udførelse. Samhørigheden er tidsmæssig begrænset af arbejdets varighed. Effektiviteten er knyttet til gruppen som helhed og bestemmes både af samarbejdet indenfor gruppen og af den enkeltes indsats. Lønssystemet er en gruppeakkord eller et bonussystem med ensartede eller varierende andele til gruppens enkelte medlemmer. Enkeltakkord som i 1. situation kan vanskeligt tænkes anvendt her; i så fald måtte den være en akkord for grupelederen, medens de øvrige medlemmer timelønnedes. Det ville hyppigt medføre uheldige psykologiske konsekvenser, som igen måtte påvirke effektiviteten.

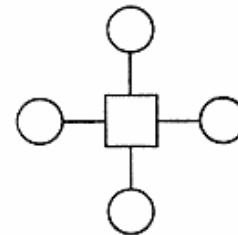


Fig. 5

3. situation.

Vedvarende samhørighed i en hel afdeling om arbejdets udførelse. Det kan f. eks. dreje sig om lagerarbejde, transport, ekspedition eller om styring, regulering og kontrol af komplicerede mekaniske processer. De foran nævnte lønssystemer kan ikke anvendes her. Der kan kun blive tale om tidsløn, men da kvaliteten af afdelingens arbejde som oftest er stærkt afhængig af selve samarbejdet mellem de enkelte arbejdere, vil man være interesseret i at finde målelige udtryk for det samlede arbejdes effektivitet. Organisationens hovedopgave

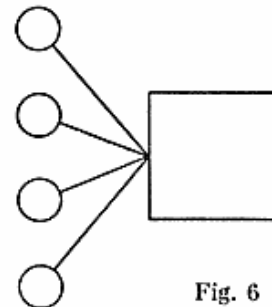


Fig. 6

vil da ikke være at kontrollere og registrere de enkelte arbejders indsats hver for sig, men at muliggøre en produktionsplanlægning og en kvalitetskontrol, som giver målelige udtryk for den samlede effektivitet. Disse mål kan derpå udformes som et grundlag for en bonusordning, der lægges oven på tidslønnen.

Gennemgangen af de 3 arbejdssituationer skal vise, at man ikke kan nøjes med at betragte een typisk arbejdssituation i en virksomhed. Der er en hel række forskellige typer, som hver stiller sine krav til organisation og lønsystem, og disse krav må opfyldes af hensyn til effektiviteten.

IV. Organisationsdispositionernes indvirkning på en arbejdssituation.

For at behandle forholdet mellem organisationen og lønsystemet mere i dybden skal vi samle os om den første situation, enkeltakkord-situationen, på basis af de to opstillede organisatoriske modeller, fig. 1 — det gamle system — og fig. 2 — det nye system.

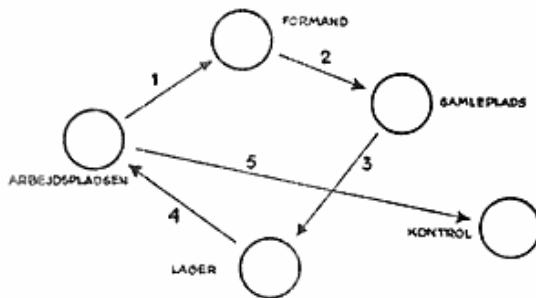


Fig. 7

Når arbejdssituationen og de organisatoriske modeller sammenstilles for en virksomhedstype, som den her valgte, er det den del af arbejdssituationen, der ligger uden for selve den tekniske fremstillingsproces, der er det vigtigste led i sammenligningen, fordi det er den, der i første instans påvirkes af ændringer i organisationen. Den tekniske fremstillingsproces på-

virkes også, men det sker over seriestørrelserne, der ganske vist er afhængige af de organisatoriske modeller; denne indirekte forbindelse går vi dog uden om her, forudsætter den tekniske fremstillingsproces konstant og betragter den tiloversblivende del af arbejdssituationen. Den er ud fra fig. 1 vist som gangen for den enkelte arbejdsordre uden for selve arbejdspladsen (sml. fig. 7):

	Fordeling af arbejdstid pr. ordre udenfor arbejdspladsen	
	Gang	Ophold
1) Arbejderen går til formanden. Denne giver ham en eller flere driftsordresedler, mundtlige instrukser, tegninger og udskriver materialerekvisitioner	3	30
2) Han henter herefter mellemprodukter fra samleplads	2	10
3) og går til lageret med materialerekvisitionerne og modtager materialerne efter at have afventet fremtagning og afstempling	2	25
4) han går tilbage til sin arbejdsplads, gennemgår driftsordresedlerne og udfører arbejdet	4	—
5) Derpå afleveres de producerede dele ved kontrollen og arbejdets afslutning meldes hos formanden, der skriver i lønningsbogen og modtager driftsordresedlen som afmelding	4	20
	15	85
	100 tidsenheder	

Ved hjælp af organisationen, som er beskrevet i og ud fra fig. 2 kan man

- a) fjerne passagen til formanden. Arbejderen behøver ikke instruktion af formanden for hver ordre; alle oplysninger står nu på arbejdssedlen, efter at instruktions- og akkordkartoteket er flyttet fra formanden til planlægningskontoret; yderligere undgås selvstændige materialerekvisitioner, og arbejdsseddel + tegning kan afleveres af formanden på dennes normale runde, idet han forinden har gennemført sin detailplanlægning og skrevet arbejdersnumrene på arbejdssedlerne,
- b) fjerne passagen til lageret, idet materialerne herfra sendes til afdelingens samleplads på basis af arbejdsseddelkopier, der virker som materialerekvisitioner,
- c) indskrænke opholdstiden ved samlepladsen, idet alle nødvendige materialer fra lager og mellemprodukter fra lager og fra de foregående afdelinger er tilgængelige på samlepladsen, identificeret med følge-

sedler (kopier af arbejdssedler), inden arbejdssedlen indgår i detailplanlægningen og gives til arbejderen som ordre på arbejdets udførelse,

- d) indskrænke opholdstiden ved kontrollen, idet mellemproduktet kan afleveres, identificeret med arbejdsseddelkopien.

Ifølge fig. 2 bliver gangen for den enkelte arbejdsordre derfor følgende (sml. fig. 8):

	Fordeling af arbejdstid pr. ordre udenfor arbejdspladsen	
	Gang	Ophold
1) Arbejderen henter materialerne på samle- pladsen	2	5
2) udfører arbejdet og	4	—
3) afleverer til kontrol	4	10
	10	15
	25 tidsenheder	

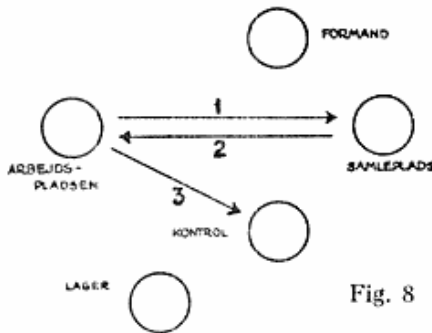


Fig. 8

Som det fremgår ved sammenligning mellem fig. 7 og fig. 8 bliver arbejderens gang pr. ordre ikke reduceret i nogen nævneværdig grad, og passagetiden går kun ned fra 15 til 10 tidsenheder. Det væsentlige, der sker, er, at opholdstiderne formindskes fra ialt 85 til 15 tidsenheder.

Man kan vel kalde denne del af arbejdet, som ligger uden for selve fremstillingsarbejdet, for den uproduktive del af arbejdssituationen, men derimod ikke for »spildtid«, fordi også den uproduktive del af arbejdet er nødvendig for realisation af ordrerne, så der kan ikke blive tale om spild. Spild kan kun være tilknyttet afvigelser fra den normale arbejdsproces. Men den uproduktive del af arbejdssituationen er — som det fremgår af de anvendte eksempler — særdeles påvirket af den totale organisationsform, som omgiver og indgår i arbejdssituationen.

Den valgte konstellation af fig. 1 og fig. 2 viser henholdsvis en dårlig og en god organisatorisk tilrettelæggelse omkring arbejdssituationen. Arbejdssituationen bliver således ved overgangen til det nye

system præget af en betydelig reduktion af det uproduktive arbejde, dels som følge af overgangen fra fig. 7 til fig. 8, dels yderligere som følge af, at de fleste unormaliteter — såsom mangel på oplysninger, værktøj, materialer o. s. v. — fjernes gennem planlægningen. Disse to faktorer kan i virksomheder af den her beskrevne type meget vel betyde en samlet reduktion af den totale arbejdstid pr. ordre på 20—30 %, altså en væsentlig effektivitetsforbedring.

Det er ganske vist en svaghed ved denne kortfattede fremstilling, at den kun viser en normal arbejdsituation, altså uden nogen nærmere behandling af afvigelsesformer og -typer fra denne situation. Det ville dog føre for vidt at komme ind på dette problem; her skal kun nævnes, at selv et logisk korrekt organisationssystem kan være så uelastisk, at antallet af afvigelser fra den normale arbejdsituation bliver stort og giver betydelige, ekstraordinære og ret ukontrollable omkostninger¹⁾.

Hvilken betydning får den ændrede arbejdsituation nu på akkordlønnen?

Forbedringen af arbejdsituationen som følge af overgangen fra fig. 1 til fig. 2 kan ikke ske pludselig, men må fremkomme gradvis ved en tilpasning gennem flere år. Den gradvise overgang medfører, at det bliver et problem at tilpasse akkorderne til arbejdsituationen.

Det måtte være en nærliggende tanke, at man kunne opdele arbejdsituationen, således at den faglærte arbejder ved maskinen kun fik selve fremstillingsarbejdet, og at transporten fra samleplads til kontrol blev udskilt fra arbejdsituationen og overført til en selvstændig transportsituation, udført af transportarbejdere. Akkorden for fag-

¹⁾ Afvigelser fra den normale arbejdsituation er altid et vigtigt, uundgåeligt problem, selv i den bedst organiserede, specialiserede masseindustri. Det fremgår bl. a. af de mange klausuler om afvigelser fra den normale arbejdsituation, som forekommer i lønftalerne inden for den udprægede masseproducerende, velorganiserede amerikanske automobilindustri. To illustrerende citater bringes fra værket »Labor Contract Clauses«, udgivet af Automotive & Aviation Parts Manufacturers, Detroit 1945, s. 355 (Klausul 1775): »When employees are required to work with abnormal stock, machines or tools on a previously established operation . . . (and) are required to work on operations on a new part with temporary tooling or substitute machines, in order to satisfy shipping schedules prior to regular production they shall be paid their regular base rate plus the group bonus per cent for the preceding pay period . . .« (1776): »In order to compensate for bonus by employees who customarily work piece work, due to failure of the Company to repair and maintain jigs, tools and fixtures or through having to work on faulty stock . . ., or through not having sufficient material . . . any employee . . . shall be paid . . .«.

arbejderne kunne da straks reguleres til alene at omfatte fremstillingsarbejdet, og reduktionen i transportarbejdet kunne ske successivt uden de omtalte problemer, forsåvidt de ufaglærte transportarbejdere var timelønnede.

Men organisationen bliver i så fald betydelig mere kompliceret, desuden har transportarbejderne i aflønningsformen intet effektivitetsincitament, og yderligere bliver det vanskeligt at føre nogen kontrol med dette transportarbejde. Inden for den valgte modeltype bliver en sådan ordning i almindelighed for upraktisk og kostbar. Et psykologisk moment af værdi er det også, at gangen til og fra samlepladsen og kontrollen for arbejderen markerer afslutningen af et arbejde og en legemlig og psykisk adspredelse i rutinen. Hertil kommer vanskeligheder i forbindelse med koordineringen af aflønningsformerne for de forskellige arbejdergrupper, som behandles s. 18 (ad 2). Vi vil derfor i denne model regne med, at een og samme arbejder må udføre arbejdet i hele arbejdssituationen — beskrevet i henholdsvis fig. 7 og 8.

Ved overgangen fra fig. 7 til fig. 8 opnås en effektivitetsforøgelse for hele arbejdssituationen, og denne forøgelse sker uden nogen større direkte arbejdsindsats. Indirekte betyder dog det, at selve fremstillingsarbejdet f. eks. kommer til at andrage 90 pct. af den totale tid pr. ordre mod før 50 pct., et større krav om opmærksomhed og produktiv indsats. Således bliver arbejdsindsatsen relativt større, uden at man dog kan måle denne forøgelse. Alligevel må det tages i betragtning ved fastsættelsen af de nye akkorder.

Det er af stor betydning, at der sker en gradvis tilpasning af lønnen i overensstemmelse med den muliggjorte stigning i effektiviteten i de år, hvor overgangen fra fig. 1 og 7 til fig. 2 og 8 sker. Problemet er vanskeligt; på den ene side er det givet, at de nye akkorder ikke kan fastsættes, før den nye situation er nogenlunde afklaret, men på den anden side må den gradvis muliggjorte større effektivitet udnyttes successivt, ellers bliver den let opvejet af en nedsættelse af arbejdstempoet.

I enhver virksomhed af den beskrevne type indeholder værkstedskoutumerne dog så mange praktiske forholdsregler, som kan ændres, forudsat man fra formændenes og arbejderne side gensidigt er interesserede i at opnå større effektivitet og en lønmæssig andel heri; f. eks. kan man have en aftale, der går ud på, at fagarbejderne i særlige tilfælde kan få arbejdsmænd eller lærlinge til hjælp, og denne aftale har efterhånden — mod sin oprindelige hensigt — udviklet sig

til en vidtstrakt kotyme, idet fagarbejdernes akkord er bibeholdt, og hjælperne timelønnes. Her kan altså foretages en gradvis indskrænkning. Ligeledes kan det ske, at dårlige akkorder eller ufor skylt ventetid kotymemæssigt afbødes — noget uofficielt — af ekstra timeløn indskudt i akkordtiden. Med den forbedrede organisation falder sådan ekstra betaling bort.

Akkorder kan yderligere reduceres indirekte, således at man f. eks. bibeholder den gamle akkord for serier på op til 4 produktdele og foretager en akkordnedsættelse for serier på over 5 produktdele, samtidig med at den nye lavere sats bliver aktuel ved serieudvidelser, som igen er baseret på den bedre planlægning samt på en vis standardisering og på en produktionsudvidelse, som muliggøres af rationaliseringen.

Disse vigtige overgangssituationer må planlægges på forhånd, således at man har klart rede på de forhåndenværende gradvise tilpasningsmuligheder. En del kan gennemføres rent administrativt, en del må gennemgås og aftales med arbejderne. Hertil er samarbejdsudvalgene et værdifuldt instrument. De beskrevne eksempler er alle af arbejderpolitisk mindre principiel betydning, så de kan almindeligvis aftales successivt. Når de mindre principielle muligheder er udtømt, må de nye akkorder indføres, selv om den nye situation endnu ikke er helt afklaret, således at der ydes forskellige tillæg i den resterende del af overgangssituationen.

Vi har nu betragtet et eksempel på forholdet mellem organisation og lønsystem med arbejdssituationen som mellemlid. Vort udgangspunkt har været organisationen, og vi har set, at der er et nøje sammenspil mellem organisation og arbejdssituation på den ene side og ligeledes en nær afhængighed mellem arbejdssituation og lønsystem på den anden side.

Ud fra vor gennemgang af disse sammenspil må vi kunne drage følgende konklusioner:

- 1) Der består et vigtigt, ofte kompliceret, sammenspil mellem organisationen og lønsystemerne over arbejdssituationen.
- 2) Organisation omkring den enkelte arbejdsplads må undersøges, således at arbejdssituationen som helhed kan tilrettelægges rationelt. Hermed fjernes en stor del af det uproduktive arbejde inden for den normale arbejdssituation og en væsentlig del af spildtiden, tilknyttet afvigelserne fra den normale arbejdssituation.

- 3) Selve akkordsystemet kan administreres så elastisk, at det muliggør en gradvis tilpasning til den ændrede arbejdssituation¹).

V. Arbejdssituationer og lønsystemer.

Vi skal ikke variere denne problemstilling og betragte andre typer på organisationsmodeller og deres forhold til lønsystemerne, for selve hovedkonklusionen, at der vil være et nært sammenspil mellem organisationen og lønsystemerne over arbejdssituationen, gælder generelt, blot vil sammenspillet være af forskellig art i de forskellige industrigrene.

Den del af arbejdssituationen, vi har betragtet i relation til organisationen, har alene været arbejdssituationen omkring arbejdspladsen, men ikke selve arbejdspladsen og forholdet mellem de forskellige arbejdspladser.

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

Tidsstudier.

Arbejdsstudier.

Arbejdsvurdering (job evaluation).

Bonusplaner (incentive plans).

Udbyttedeling (profit sharing) .

Tidsstudier er et meget værdifuldt registreringsinstrument, men det er ikke så underligt, at arbejderne i tidens løb har betragtet dem med skepsis, fordi de har været anvendt ret suverænt af ledelsen, der har haft en tendens til at betragte tidsstudieresultaterne som objektivt rigtige, hvad de ikke er. De er en blanding af objektiv registrering og subjektiv vurdering og generalisering²).

Før arbejdsstudierne gælder principielt det samme som for tidsstudierne. »Normalarbejderen« er et uklart gennemsnitsbegreb, og det er yderligere vanskeligt at trække en grænse mellem de individuelle afvigelser, der bør og kan fjernes med fordel for både virksomhed og

¹) Dette gælder både enkeltakkord og gruppeakkord; bonussystemerne, selv som tillæg til tidsløn, frembyder større vanskeligheder.

²) Solomon Barkin, *Labor Views the Working Day*, Advanced Management, Jan. 1942 og William Gomberg, *The Relationship Between the Unions and Engineers*, Mechanical Engineering, Juni 1943; samme forfatter, *Labor Examines Time Study Methods*, Industrial Engineer, Marts 1944; samme forfatter, *Union Interest in Engineering Techniques*, Harvard Business Review, 1946.

arbejdere, og de afvigelser, som er naturlige og fuldt berettigede som følge af variationerne i arbejderne psykiske og legemlige konstitution.

Arbejdsvurderingen er en systematisk gruppering af arbejdspladserne efter de krav, der stilles til arbejderne, idet man ønsker at graduere lønningerne (basislønningerne) efter disse krav. Arbejdsvurderingen udgives ikke for at være objektiv. Men en systematisk, omend subjektiv, gruppering er dog af stor værdi, idet den muliggør en nøjere graduering af lønnen efter effektivitetskravene. Arbejdsvurderingen vandt stærkt frem under krigen, især i amerikanske time-lønnede virksomheder. Motiveringen udadtil for den rekordagtige udbredelse af dette vurderingsprincip anvendelse var effektivitetssynspunktet. Indadtil — d. v. s. inden for de enkelte virksomheder og industrigrene — spillede det sikkert en større rolle, at kollektive aftaler om lønforhøjelser var sat ud af spillet under krigen med den undtagelse, at løntilpasning var tilladt i forbindelse med — eller med henblik på — at opnå større effektivitet. Arbejdsvurderingsprincippet blev i høj grad anvendt som middel til kamoufleret lønforhøjelse under virksomhedernes indbyrdes konkurrence om den knappe arbejdskraft. Fagforeningerne gik ikke mindst ind for systemet for at opnå lønforhøjelserne¹⁾, selv om systemet på den anden side vanskeliggjorde fagforeningernes bestræbelser på at holde et nogenlunde ensartet lønniveau for deres arbejdere.

Noget af det samme gælder bonussystemerne, som voksede hurtigt frem under krigen, tildels i tilknytning til arbejdsvurderingen. Iøvrigt må man bemærke, at den stærke vækst for disse lønsystemer i U. S. A. i ikke ringe grad skyldtes, at timelønssystemet har været det overvejende lønsystem i U.S.A. før krigen på trods af, eller måske som følge af, Taylors noget skrappe foregangsvirksomhed for akkordlønnen før den første verdenskrig.

Udbyttedelingsystemerne kan kun antages at have indflydelse på produktiviteten i ret små virksomheder, hvor den enkeltes indsats kendeligt indvirker på udbyttet. Herudover må disse ses mere som sociologisk og/eller politiske problemer af stor rækkevidde med indirekte virkning tillige i driftsøkonomien.

De 5 elementer, man almindeligvis diskuterer som basis for nye lønsystemer, er således ikke objektive; overraskende er det jo ikke, for den manglende objektivitet kender vi så udmærket fra de interne regnskabssystemer, hvor det samme gælder, nemlig at objektiv regi-

¹⁾ Solomon Barkin, Wage Determination, Labor and Nation 1946.

strering må kombineres med subjektiv vurdering. Det uheldige for lønsystemerne er blot, at man ofte noget propagandamæssigt har iklædt dem et formelt objektivt klædebon.

Den manglende objektivitet stiller store krav ikke blot til forhandlingen mellem virksomheder og fagforeninger om systemernes udformning, men også til systemernes organisatoriske udformning inden for virksomheden.

Dette sidste problem kan behandles i 3 relationer:

- 1) Forholdet mellem lønsystemet og effektiviteten for det arbejde, der direkte udføres for lønnen.
- 2) Forholdet mellem lønsystemet på eet felt og systemets indvirkning på effektiviteten for tilgrænsende arbejder uden for systemet.
- 3) Forholdet mellem lønsystemet og den administrative effektivitet.

Problemerne er meget omfattende, og deres behandling begrænses derfor til enkelte væsentlige iagttagelser i tilknytning til den anvendte model.

ad 1) Vi vil her betragte forholdet mellem akkordløn og normalløn + bonus. Det store usikkerhedsmoment ved planlæggelsen af bonuslønsystemet er, at systemets indvirkning på effektiviteten ikke kan bedømmes på forhånd¹⁾. Dette giver en fordel til akkordlønnen, hvor man tilstræber direkte proportionalitet mellem løn og effektivitet. Her bevarer man i hvert fald det fulde incitament for arbejderne i retning af forøget effektivitet. Denne direkte relation brydes ved bonussystemet. Her tilstræber man ganske vist også en vis proportionalitet mellem løn og ydelse, men med udgangspunkt i en fastlagt normalydelse, der er meget vanskelig at beregne, ikke mindst fordi dens fastlæggelse er lige såvel psykologisk som teknisk motiveret. Der garanteres på den ene side en minimalløn svarende til normalydelsen, og på den anden side får arbejderne kun 50 % af den indsparede løn ved ydelse ud over normalsatsen. Faren her ligger i, at bonus for ydelser lige over normalydelsen er en så ringe del af totallønnen, at den ikke appellerer til større effektivitet for flertallet af arbejdere, der da lægger sig tilrette betydeligt under normalydelsen (a, fig. 9), medens eventuelt ganske få, som ligger over normalydelsen, presser deres produktion op til en usædvanlig højde for at opnå en betydelig bonus (b). Beregnes bonus på basis af korte perioder (en uge f. eks.), kan man komme ud for, at arbejderne efter tur presser deres indivi-

¹⁾ Jfr. William W. Cooper, A Proposal for Extending the Theory of the Firm, Quarterly Journal of Economics 1951, især s. 98.

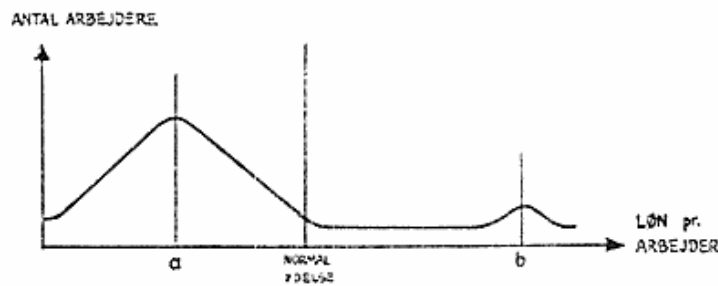


Fig. 9

duelle produktion op fra a til b for en sådan periode og derpå går tilbage til a igen i den efterfølgende periode.

Dette eksempel skal blot antyde, hvilke ekstra problemer en bonusordning kan give. Hertil kommer, at en bonusordning ofte kan være betydeligt tungere at ændre i overensstemmelse med mindre tekniske ændringer¹⁾ end en akkordordning, særlig ved lidt mere komplicerede bonusordninger, hvor beslægtede produkter indgår i samme bonusordning.

Det må være et vigtigt krav til et lønsystem ligesom til en organisation, at det er så enkelt som muligt. Ellers er problemerne ikke til at overskue, og den ønskede større effektivitet drukner i uoverskuelighed.

I vor organisationsmodel, der ikke indbefatter egentlig masseproduktion, vil vi altså ikke tænke på at anvende bonussystemer til erstatning for akkordordningen. Det ville være langt mere hensigtsmæssigt at udvikle det eksisterende akkordsystem. Derimod kunne vi udmærket anvende bonussystemer som supplement til de eksisterende lønninger, f. eks. som kvalitetstillæg i en monteringsafdeling, — især hvis vi herigennem kunne fjerne 100 % kontrol af de færdige produkter og nøjes med at anvende afprøvning og/eller stikprøver. Ved en sådan ordning kunne bonussystemet undgå at komplicere selve organisationen, idet det kan føres som et led i produktionsstatistikken, hvorudfra bonus da beregnes, og det behøver derfor ingen særskilte formler; ej heller kompliceres arbejdssedlerne herved.

Ligeledes kunne man tænke sig, at et bonussystem kunne lægges over på timelønnen for lager- og transportpersonalet. Et sådant system vanskeliggøres dog derved, at dette arbejde er et afledet arbejde, hvis effektivitet viser sig ikke så meget i de faktiske transporterede mæng-

¹⁾ Experience has proven that most systems of job evaluation are rigid and vulnerable to the changing relationships of factors and jobs, Solomon Barkin, Wage Determination, Labor and Nation, Juni 1946.

der og lagertransaktioner som i, at disse arbejdsydelser svinger netop i takt med de forbrugende afdelingers behov.

ad 2) Sammenligner vi for en arbejdsordre f. eks. forholdet mellem maskinarbejdet,
transporten,
kontrol af produktdelene,
arbejdet på lager,

og forudsætter vi, at spørgsmålet om effektivitetsløn kan løses for hver af disse grupper isoleret, står vi i anden omgang over for problemet: den organisatorisk gensidige afhængighed mellem disse 4 grupper og deres effektivitet og lønsystem.

Hver af grupperne isoleret kræver sin bestemte rækkefølge af produkterne samt kontinuert beskæftigelse for at kunne arbejde effektivt. Opfyldes kravet for en eller to af grupperne uafhængigt af de øvrige grupper, er de øvrige gruppers effektivitet først og fremmest en funktion af de uafhængige gruppers krav. Dette er uheldigt set ud fra den samlede effektivitets synsvinkel, og det giver en skævhed i lønsystemet, idet effektivitetslønnen vanskeligt kan anvendes for de afhængige grupper.

Denne vanskelighed er eksempelvis løst i vor model (fig. 2 og 8) for forholdet mellem maskinarbejdet og transporten ved hjælp af samlepladsen i hver afdeling. Disse samlepladser virker som stødpuder mellem maskinarbejdet og transportarbejdet, således at den gensidige afhængighed mellem disse to arbejdsfunktioner fjernes inden for de grænser, der angives ved reglerne for stødpudens tilrettelæggelse. Dog nødvendiggør denne ordning, at den individuelle transport mellem samleplads og arbejdsplads lægges ind som et led i maskinarbejdet.

Man kunne også samle kontrollen af produktdelene og lagerarbejdet i een fælles funktion, men det må da medføre, at mellemprodukterne altid passerer over lageret, hvilket kan forlænge transportvejen betydeligt. Utallige kombinationsmuligheder består og alle involverer tekniske, økonomiske, organisatoriske og ikke mindst psykologiske problemer. Her skal kun fremhæves, at effektivitetslønsystemer nødvendigvis skal være så enkelt udformet, at man har simple målelige udtryk for effektiviteten, samt at man har klare grænser mellem effektivitetsområderne. Det vil være utænkeligt, at man kunne benytte effektivitetsløn for hver af de 4 nævnte arbejdsfunktioner, som her er et led i den enkelte ordres gang i og omkring en afdeling; disse må da først samles i to, højst tre grupper, klart adskilt ved stødpuder.

ad 3) Forholdet mellem lønsystemet og den administrative effektivitet bør i første omgang behandles i relation til formændene, der er den organisatoriske krumtap, hvorefter alting drejer sig i forholdet mellem virksomhedens administration og arbejderne, men samtidig et fra teoretisk hold meget forsømt led. Dette problem kræver derfor en selvstændig behandling, hvorved man først og fremmest søger at klarlægge formandsfunktionen som sådan: hans instruktion, uddannelse og træning, hans ansvar og vurdering af arbejderne, disses tillid til ham (for arbejderne repræsenterer formanden jo hele virksomheden og dennes ledelse¹). Først når dette er klarlagt, kan man specificere de organisatoriske problemer omkring hans detailplanlægning, kontorarbejde, akkordfastsættelse, kontrol, samt de mulige forskydninger i den organisatoriske vægt og byrde, der lægges og kan lægges på ham. Vi kan nu samle forholdet mellem nye lønsystemer og organisationen således:

- 1) De nye systemer er lige så lidt som de gamle objektive, men de repræsenterer en værdifuld systematisering og differentiering af allerede kendte aflønningsproblemer. De kan også anvendes som supplement til de gamle systemer (f. eks. som ekstra kvalitetsbonus).
- 2) De nye lønsystemer indeholder ingen nye revolutionerende ideer, som kan anvendes til direkte at give effektiviteten et virkeligt stød frem.
- 3) Af hensyn til organisationen og vanskeligheden ved blot nogenlunde at bedømme indvirkningen på produktiviteten af ændringer i lønsystemet er det vigtigt, at ethvert anvendt lønsystem er meget enkelt og klart udformet.
- 4) Anvendes i samme virksomhed flere lønsystemer, er det vanskeligt at overholde den overensstemmelse mellem de faktiske lønninger og arbejdets effektivitet og kvalitet, som gerne skulle være nogenlunde til stede ud fra arbejdsvurderingens principper.
- 5) Især bonussystemerne stiller ofte store krav til den organisatoriske tilrettelæggelse og registrering. Disse krav vokser, efterhånden som der i arbejdsaftalerne indføres tilføjelser og ændrin-

¹) »The supervisor is »the company« to most of the employees; wrong attitudes and inefficient departmental management on his part appear to the employees under him to be the attitudes and inefficiency of the whole company«, Maximum Utilization of Employed Manpower, Industrial Relations Section, Research Series No. 68, Princeton University 1945, s. 23.

ger i bonussystemet, noget der hyppigt bliver nødvendigt, når virkeligheden viser en række uventede afvigelser fra det planlagte resultat.

- 6) Ændringer i lønsatserne som følge af teknologiske forandringer fremgår administrativt tydeligst og lader sig lettest foretage ved akkorder, som optræder isoleret for den enkelte arbejdsplads og arbejdsopgave, medens bonussystemet ofte spænder over forskellige arbejdspladser og arbejdsopgaver.
- 7) Akkordlønningsne 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. i fig. 2 transporten fra samleplads, arbejdets udførelse og transport til kontrol), således at der her ikke er nogen nødvendighed for direkte samarbejde. På den anden side findes mange opgaver, der 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 med individuelle lønforskelle i grundlønnen efter arbejdsvurderingsprincippet.

VI. Slutning.

Fremstillingen i denne artikel bygger på en valgt organisatorisk model, som naturligvis kun giver en begrænset adgang til almindelige slutninger. Men gennemgangen viser utvivlsomt den nøje sammenhæng, der er mellem organisation og lønpolitik, og hvilken betydning tilrettelæggelsen har for effektiviteten. Behandlingen skal også anskueliggøre, at der består en rigdom af problemer og sammenhænge mellem organisationen og lønpolitikken, som kan løses og udnyttes til stor gavn for både virksomheden og arbejderen. En del problemer kan løses inden for de eksisterende aftaler, en del yderligere med begrænsede ændringer i aftalerne, men med bibeholdelse af det eksisterende lønsystem. Endelig giver ændringer af lønsystemerne igen en række betydningsfulde problemstillinger.

Men det er yderst vigtigt at erkende vanskeligheden ved arbejdet med disse opgaver, og det er farligt at give dem et tilsyneladende rent objektivi klædebon. Desuden må udgangsgrundlaget være i orden. Virksomhedens organisation må således være enkel og effektiv, og

arbejdssituationen må være rationelt tilrettelagt i overensstemmelse med de organisatoriske muligheder.

Virksomhederne og fagforeningerne må samarbejde om opnåelse af større effektivitet ud fra erkendelsen af, at der ikke er nogen absolut målestok for effektiviteten og lønsystemerne. Derfor må man begynde arbejdet systematisk og med begrænsede mål. 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.