

Effektivitetskontrol og personaletræning.

Af W. TVEDE ¹⁾).

Over hele verden stræber man i dag efter større produktivitet. Man har erkendt, at ønsket om en fortsat stigning af den almindelige levestandard kun kan opfyldes gennem en stadig stigende produktivitet, som baseres på udviklingen af mere og mere produktive maskiner og stadig bedre arbejdsmetoder. Det er med andre ord vor egen opfindsomhed og virkelyst, der sætter grænsen for de resultater, vi kan nå.

Industrien har erkendt dette i fuldt mål. I fabrikkerne studeres procesforløbet, hver enkelt arbejdsoperation analyseres, maskinernes nyttevirkning måles, behovet for træning af personalet undersøges, produkterne vurderes o.s.v., kort sagt produktionen kortlægges i alle detaljer med det formål at afsløre, hvor der kan gennemføres ændringer, der vil forbedre driftsøkonomien. Rationalisering betragtes ikke mere som en éngangsforanstaltning, men som en permanent funktion, hvor produktionsfolkene og specialister i fællesskab forbereder fremtiden efter det enkle princip, at vil vi være rigere i morgen end i dag, må vi også være dygtigere, d.v.s. fastholde vore erfaringer og bygge videre på dem.

Disse principper, som forlængst har vist deres værdi i fabrikkerne, vinder også mere og mere indpas på kontorerne. Man er i dag ved at være fortrolig med begreber som automatisering, integreret databehandling, elektronisk databearbejdning o. l., der er udtryk for et mere industrielt og produktivetsbetonet syn på kontorarbejdet.

Denne stærke mekanisering, som i dag mere og mere præger kontorerne og som afspejles i det enorme udbud af forskelligartede maskinelle hjælpemidler, betyder en forøgelse af investeringerne i kontorudstyr og gør det derfor nødvendigt at kontrollere effektiviteten af disse foranstaltninger.

Grundlaget for effektivitetskontrollen må være præstationsnormer. For at udøve kontrol må man have målestok, d.v.s. noget at sammen-

¹⁾ Direktør, Nordisk Rationalisering A/S.

Effektivitetskontrol og personaletræning.

Af W. TVEDE ¹⁾).

Over hele verden stræber man i dag efter større produktivitet. Man har erkendt, at ønsket om en fortsat stigning af den almindelige levestandard kun kan opfyldes gennem en stadig stigende produktivitet, som baseres på udviklingen af mere og mere produktive maskiner og stadig bedre arbejdsmetoder. Det er med andre ord vor egen opfindsomhed og virkelyst, der sætter grænsen for de resultater, vi kan nå.

Industrien har erkendt dette i fuldt mål. I fabrikkerne studeres procesforløbet, hver enkelt arbejdsoperation analyseres, maskinernes nyttevirkning måles, behovet for træning af personalet undersøges, produkterne vurderes o.s.v., kort sagt produktionen kortlægges i alle detaljer med det formål at afsløre, hvor der kan gennemføres ændringer, der vil forbedre driftsøkonomien. Rationalisering betragtes ikke mere som en éngangsforanstaltning, men som en permanent funktion, hvor produktionsfolkene og specialister i fællesskab forbereder fremtiden efter det enkle princip, at vil vi være rigere i morgen end i dag, må vi også være dygtigere, d.v.s. fastholde vore erfaringer og bygge videre på dem.

Disse principper, som forlængst har vist deres værdi i fabrikkerne, vinder også mere og mere indpas på kontorerne. Man er i dag ved at være fortrolig med begreber som automatisering, integreret databehandling, elektronisk databearbejdning o. l., der er udtryk for et mere industrielt og produktivetsbetonet syn på kontorarbejdet.

Denne stærke mekanisering, som i dag mere og mere præger kontorerne og som afspejles i det enorme udbud af forskelligartede maskinelle hjælpemidler, betyder en forøgelse af investeringerne i kontorudstyr og gør det derfor nødvendigt at kontrollere effektiviteten af disse foranstaltninger.

Grundlaget for effektivitetskontrollen må være præstationsnormer. For at udøve kontrol må man have målestok, d.v.s. noget at sammen-

¹⁾ Direktør, Nordisk Rationalisering A/S.

ligne med. Normerne må derfor tilvejebringes i forbindelse med planlægning af arbejdsprocessen. Det er under planlægningen, man beregner, hvad maskinen skal kunne præstere, og det er denne beregning, der motiverer maskinens anskaffelse, og den må derfor også være kontrolnormen for den præstation, der skal ydes.

Det må vel være en ufravigelig regel, at de fordele, der én gang er opnået med planlægning og mekanisering, ikke må sættes til, og dette må sikres gennem et kontrolsystem, der virker som advarselssignal, når produktiviteten daler.

Kontrolsystemet bør i princippet bygge på to forskellige metoder — en fysisk kontrol og en økonomisk kontrol.

Den fysiske kontrol kan bestå i en sammenligning af det præsterede antal arbejdsenheder pr. dag og normen, f. eks. i et bogholderi antal posteringer, i en faktureringsafdeling antal fakturaer eller fakturalinier, i et lønningskontor antal arbejdssedler o.s.v.

Kontrollen må udøves af den pågældende kontorafdelings leder, som som bør føre en daglig rapport, som viser præstationerne og de tilsvarende normer. Det mest overskuelige vil ofte være at omregne antallet af arbejdsenheder til timer ved hjælp af normen og sammenligne det således normerede timetal med det virkeligt forbrugte.

En sådan daglig præstationsrapport må betragtes som et hjælpemiddel for kontorlederen. Den giver ham flere værdifulde oplysninger, som ofte kan inspirere til forbedringer af produktiviteten. Konstaterer man f. eks. et forøget tidsforbrug til et bestemt stykke arbejde, bliver man i stand til, medens tilfældet er aktuelt, at undersøge årsagen. Man vil måske opdage, at den pågældende medarbejder benytter en uhensigtsmæssig arbejdsmetode og har herved fået anledning til at vejlede den pågældende. Det kan vise sig, at arbejdet sinkes af mangler i bilagsmaterialet, som modtages fra en anden afdeling. Her giver den daglige kontrol ligeledes mulighed for hurtig genoprettelse af normale forhold.

Den omgående kontrol og klarlæggelse af forringede præstationer er egnet til at skabe respekt om arbejdsmetoder, arbejds kvalitet og arbejdstid og derfor en uvurderlig hjælp for den kontorleder, der ønsker at bidrage på sit område til forbedring af firmaets samlede produktivitet.

Medens denne kontrolmetode først og fremmest skal nyttiggøres af kontorlederen, tager den økonomiske kontrol sigte på at holde også firmaets ledelse underrettede om den enkelte afdelings økonomi.

Den økonomiske kontrol med den enkelte afdeling bør være et led i den samlede regnskabsmæssige kontrol, og den bygger på et budget opstillet på grundlag af præstationsnormerne.

Dette kan rent praktisk gøres på flere måder, som er velkendte. Hovedsagen er, at regnskabsrapporterne understreger afdelingslederens ansvar for afdelingens økonomi og gør det muligt at måle hvilket fremskridt, der er nået i perioden.

Det må i denne forbindelse erindres, at regnskabsrapporternes værdi er direkte afhængig af den hurtighed, hvormed de fremkommer. Man møder ofte en tilbøjelighed til at betragte en måned eller et kvartal som den eneste mulige regnskabsperiode, hvor f. eks. en uge ville være mere hensigtsmæssig.

Personaletræning.

Kan man tilslutte sig den målsætning for kontrolfunktionen, at dens hovedformål er det positive at analysere den øjeblikkelige situation og derigennem give impuls til den nødvendige løbende forbedring af produktiviteten, må man også erkende, at det omhyggelige valg af maskiner og andre hjælpemidler og disses indpasning i en nøje planlagt forretningsgang samt udviklingen af rationelle arbejdsmetoder for de enkelte arbejdsoperationer må suppleres med en grundig og systematisk instruktion og træning af personalet, hvis udnyttelse af de tekniske hjælpemidler til syvende og sidst bestemmer produktiviteten.

Introduktion af tekniske hjælpemidler på kontoret medfører som regel en specialisering af arbejdet. Fordelen ved specialiseringen er, at den enkelte kan få større rutine og præstere mere, når arbejdsområdet indsnævres, og arbejdsmetoden forenkles. Men forudsætningen herfor må være, at medarbejderen har lært den rigtige arbejdsmetode.

Dette er et spørgsmål om instruktion, og det bør understreges, at instruktion er en lederopgave. Enhver afdelingsleder bør disponere over instruktioner og træningsprogrammer i skriftlig form for ethvert arbejde i afdelingen, hvadenten dette materiale udarbejdes af afdelingslederen selv eller i samarbejde med en organisationsafdeling eller andre specialister.

Instruktionerne bør foreligge skriftligt, således at afdelingslederen kan støtte sig til dem i sin direkte mundtlige instruktion og praktiske demonstration af arbejdet.

Et eksemplar af instruktionerne bør endvidere overdrages medarbejderne til senere reference, men først når afdelingslederen er færdig med sin instruktion og har sikret sig, at medarbejderen har forstået opgaven.

Det er i denne forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at instruktionen bør opdeles i overkommelige afsnit, og enhver instruktion bør derfor suppleres med et træningsprogram, som bør indeholde en tids-

plan, der viser, hvorledes færdigheden trin for trin skal stige, til normen nås indenfor en nærmere fastsat tid.

Det er afdelingslederens opgave ved hjælp af denne tidsplan at kontrollere medarbejderens arbejdsresultat i træningsperioden. I denne periode må afdelingslederen hyppigt tilse medarbejderen og sikre sig, at denne får den nødvendige vejledning.

Ved mange moderne kontormaskiner er selve betjeningen såre enkel, men kravene til hastighed store. Her vil det ofte være fordelagtigt at udvikle et specielt træningsmateriale, som er særligt egnet til opøvelse af hastighed og sikkerhed, og som er let at kontrollere for fejl.

Ved tidsplanens udløb skulle medarbejderen have lært den korrekte arbejdsmetode og opnået den fornødne færdighed. Derefter bliver det lederens opgave på bestemte tidspunkter at kontrollere, om den korrekte arbejdsmetode overholdes. Til dette formål bør lederen have en terminsplan, hvor han på forhånd har bestemt på hvilke tidspunkter, han vil gennemføre kontrollen. Erfaringen viser, at denne kontrol er særdeles nyttig, fordi mange medarbejdere, når de føler sig sikrere i deres arbejde, har en tilbøjelighed til at forandre lidt på arbejdsmetoden. Det kan være til det bedre – i så fald bør lederen ændre sin instruktion i overensstemmelse med den nye metode, som selvfølgelig skal komme fremtiden tilgode, men forandringen kan også være en forringelse, som skal give anledning til vejledning og korrektion.

Et vigtigt punkt ved udarbejdelsen af instruktioner er anvisning på metoder, som medarbejderen selv kan benytte til kontrol med sit arbejdes korrekte udførelse. Denne foranstaltning er egnet til at fjerne usikkerhed, og når den suppleres med oplysning om de præstationsnormer, som forventes opfyldt, giver man medarbejderen mulighed for selv at bedømme sin præstation.

Bortset fra den økonomiske interesse i at træne personalet til en god præstation, bør det påpeges, at dette at være hurtig og sikker til sit arbejde normalt er en tilfredsstillelse for medarbejderen. Det, man føler sig virkelig dygtig til, udfører man med størst glæde. Der er måske således rent personalepolitiske grund til at ofre den systematiske oplæring og træning opmærksomhed, ikke mindst i fremtiden, hvor man må forvente, at flere og flere maskiner vil indgå i kontorrutinen og gerne skulle betragtes som hjælpemidler, der sætter medarbejderen i stand til at præstere mere og bedre arbejde.