

SVEN H ÅSBRINK

Personaltjänsten

i små och stora
företag

STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE



SNS vill

genom

- vetenskaplig forskning
- studier och debatt i lokala grupper
- centrala konferenser och kurser
- publicering av resultaten från dessa verksamhetsfält

sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till ett individuellt ställningstagande i den allmänna debatten.

SNS är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv.

SNS är fristående från politiska partier och intresseorganisationer.

SNS bildades den 5 juni 1948, och dess arbete finansieras genom bidrag från näringslivet.

SVEN H ÅSBRINK

Personal- tjänsten

i små och stora företag

Andra upplagan



STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

FÖRORD

En av SNS uppgifter är att genom forskning och upplysning verka för bättre relationer mellan olika kategorier inom samhället och inom företagen, för att därigenom stimulera utveckling och effektivitet. Under tidigare år har därför i SNS regi genomförts en rad utredningar inom det sociologiska och personaladministrativa området. Som ett komplement till dessa studier utger vi här en skrift om företagets personaltjänst, en handbok som vi hoppas skall få god användning i både små och stora företag.

På SNS initiativ har Sven H Åsbrink, direktör i Industriens Produktionsråd, tidigare personalchef i AB Marabou och kontorschef i AB Findus, författat denna skrift. Han har under arbetets gång haft tillfälle att konsultera en rådgivande kommitté, men de i skriften framförda åsikterna står givetvis för författarens räkning. För att söka utröna användbarheten av denna handbok bifogas på sid. 37 ett frågeformulär, som riktar sig till läsarna av denna skrift och som är avsett att vara ett försök till marknadsundersökning för handböcker av detta slag.

Stockholm i maj 1956

HANS B THORELLI

FÖRORD TILL ANDRA UPPLAGAN

Den första upplagan av denna skrift har sålts ut fort. Den har fastställts som kurslitteratur vid utbildningsanstalter, t.ex. Handelshögskolan i Stockholm och Svenska Arbetsgivareföreningens kursverksamhet på Yxtaholm. Det frågeformulär om skriftens nytta som följde med första upplagan har kommit tillbaka i många ifyllda exemplar med positiva uttalanden, som visar att skriften varit användbar inte bara inom storföretag utan också inom de medelstora och små företagen, som författaren och SNS kanske framförallt ville nå med denna skrift. Här följer därför en andra — obetydlig reviderad — upplaga av skriften.

Stockholm i april 1958

TORSTEN CARLSSON

Denna skrift vill i koncis form sammanfatta modern erfarenhet av god personalpolitik i alla slag av företag.

Till sin form är den uppställd som en "minneslista för personaltjänsten", mot vilken företagsledare respektive "chefer" eller arbetsledare i alla grader på kontor och i fabriker skall kunna "stämma av" sina åtgärder i personalfrågor.

En sådan avstämning blottar i regel *någon* punkt där arbetsförhållandena eller personalbehandlingen kan förbättras. Det är sådana förbättringar skriften vill frammana. Den vill verka för en friskare, mer välplanerad och därigenom också *effektivare* personaltjänst i företagen.

Främst riktar sig kanske skriften till sådana *medelstora* företag där personalfrågorna börjar få ett betydande omfång utan att likväl en speciell person kan avdelas uteslutande för deras handläggning. Men också små företag kan säkert känna igen några av sina personalproblem i den och kanske kan den rentav — som en påminnelsekrift eller ett "dåligt samvete" — ha något att uträtta också i verkligt stora företag.

Önskan att göra skriften kort har uteslutit mer omständliga förklaringar av dess tankegångar. Dessa framstår därför mera som *åsikter* än som fullt utbyggda resonemang. Som alla åsikter bör de läsas kritiskt.

För den som vill fördjupa sig i något eller några av de behandlade ämnesområdena har lämpliga kompletterande skrifter angivits i anslutning till respektive kapitel. Dessa skrifter är inte alltid de *bästa* som finns utan urvalet har varit en kompromiss mellan önskningsar om saklig kvalitet, lätläshet och ett någorlunda måttligt omfång.

VAD ÄR "PERSONALTJÄNST"?

PERSONALTJÄNST är alla de åtgärder i företaget som syftar till att anskaffa, göra upp anställningsvillkor med, registrera och hålla reda på, leda, utbilda och vårda



PERSONALEN

Det kan vara bra att spjälka upp alla de funktioner som personaltjänsten består av. Man får då en lista som kan vara mycket nyttig att då och då gå igenom för en kontroll av att man verkligen sköter och tänker på de olika punkterna. Om man helt enkelt i tankarna följer en anställds väg genom företaget, får man t. ex följande lista (som samtidigt får tjäna som innehållsförteckning till denna skrift):

		Sida
Man skaffar sökande till lediga platser:		REKRYTERING 6
Man väljer ut den lämpligaste och träffar uppställning:		ANSTÄLLNING 7
Härvid följer man de löne- och andra bestämmelser som man har i företaget och som i regel kontinuerligt förändras genom förhandlingar och avtal:		LÖN, AVTAL PENSION 10
Man tar emot nykomlingen i företaget:		INTRODUKTION 11
Man instruerar nykomlingen för arbetet:		INSTRUKTION 12
Den anställda måste ledas i sitt arbete och också i olika utsträckning kontrolleras:		ARBETSLEDNING 14
Småningom försöker man förbättra hans eller hennes kunskaper och kompetens och börjar värdera hans meriter med tanke på eventuell befordran:		UTBILDNING BEFORDRAN MERITVÄRDERING 16

Åtgärder måste vidtas för att skydda den anställda mot ohälsa och olycksfall:



**HÄLSOVÅRD,
SKYDDSTJÄNST**

19

Arbetslokalernas tillstånd inverkar på prestationen. Ofta har företaget också en del extra arrangemang för de anställdas arbetstrivsel och fritidssysselsättning m m:



**ARBETSLOKALER,
SOCIALA
ANORDNINGAR**

21

Man måste oftast ha någon form av regler för ordningen på arbetsplatsen:



ORDNINGSREGLER

24

Många frågor i företaget måste lösas genom överläggningar med anställda eller ombud som de valt bland sig:



FÖRHANDLINGAR

26

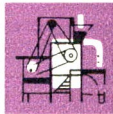
Man vill gärna hålla de anställda underrättade om företagets verksamhet och problem och också ge dem möjlighet att framföra sina synpunkter på dem:



**INFORMATION,
SAMRÅD**

27

När de anställda får idéer till förbättringar vill man gärna tillgodogöra företaget dessa:



**FÖRSLAGS-
VERKSAMHET**

33

När smäningen den anställda avgår ur företaget skall han i regel ha ett tjänstgöringsbetyg:



BETYG

35

Alla de här uppräknade grenarna av personaltjänsten finns faktiskt i varje företag, tom om det bara finns en anställd. Och de måste skötas, hur litet företaget än är.

Det kan vara praktiskt att bestämma sig för att man en viss dag i var månad skall granska ett av de nu angivna områdena inom personaltjänsten för att se om det är välskött och om inte ändå någon förbättring kan vidtas. Men pricka för dagarna i förväg i almanackan, annars blir granskningen inte gjord!



REKRYTERING

När ett anställningsbehov uppstår, bör man först noga sätta sig in i vad den ledigblivna uppgiften kräver ifråga om utbildning, praktik, personliga egenskaper osv. Sedan bör man gå igenom *alla* de källor som står till buds för att skaffa sökande. De är:

- 1** redan anställda som kan befordras eller flyttas
- 2** förfrågningar bland redan anställd personal om tänkbara sökande som de känner och vill kontakta
- 3** kontakt med utbildningsanstalter
- 4** kontakt med arbetsförmedlingen
- 5** annonsering, och
- 6** ett eventuellt register över folk som sökt när någon plats ännu inte fanns ledig.

Alla dessa källor måste *skötas* väl (även när för tillfället ingen personal behövs!), t ex på följande sätt.

- 1** Man bör då och då — t ex en gång årligen — gå igenom alla anställda för att tänka över om de skulle kunna fylla eller utbildas för en mer kvalificerad uppgift.
- 2** Man bör intressera redan anställd personal för nyanställningsfrågorna, bl a genom att låta dem känna att ett förord från dem för en anställningssökande tillmäts stor betydelse av företaget.
- 3** För vissa uppgifter kan det vara bra att ha kontakt med utbildningsanstalter som kan visa bra elever till företaget vid kursernas slut.
- 4** Arbetsförmedlingen bör helst ha att göra endast med en person i företaget och denne bör helst personligen känna arbetsförmedlingens funktionärer. Man bör lämna noggranna och fullständiga uppgifter om arbetet och anställningsvillkoren när man begär folk, gärna skriftligt. Man bör tala om när man anställt en anvisad sökande eller — mycket öppet — varför man inte anställt honom. Detta kan ofta kräva ett personligt telefonsamtal utöver det svarskort den sökande i regel har med sig från förmedlingen. Och man bör anmäla när platsen inte längre är ledig, även om den inte tillsatts med arbetsförmedlingens sökande. Mot allt detta brukar företagen synda mycket, och detta bidrar inte till att skapa intresse och sympati för företaget hos arbetsförmedlingen.
- 5** Annonser är dyrbara och kan vara otroligt "ineffektiva" eller direkt skadliga för företagets anseende om de inte skrivs väl. Det kan vara skäl att läsa litet om hur de bör skrivas.

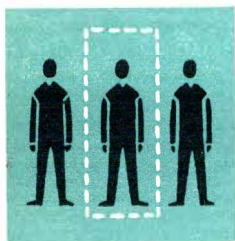
6 Ibland kommer sökande fastän ingen plats finns. Det lönar sig i allmänhet att prata grundligt med dem. Om de är bra bör man fråga om de vill aviseras nästa gång en plats är ledig. Det vill de ofta, även om de under tiden tar en annan anställning. Skriv sedan t ex en gång årligen och fråga om de alljämt vill vara i åtanke.

När hade Ni sist ett grundligt resonemang med arbetsförmedlingen om samarbetet mellan Ert företag och den? Har någon från arbetsförmedlingen någonsin sett Ert företag?

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

Sven H Åsbrink: "Kontorets Personalfrågor, Rekrytering".

Affärshandboken, sid. 1: 65—1: 71. C A Strömbergs förlag, Stockholm 1953. (Tillämplig ej enbart på kontorsförhållanden. Innehåller bl a anvisningar och modeller för personalannonsering.)



ANSTÄLLNING

Anställningsproceduren är dels ett *urval* mellan flera sökande, dels också en *förhandling* och *uppgörelse* om anställningsvillkoren.

Förhandlingen bör föras som vilken affärsförhandling som helst, på *lika fot*. Ni är den sökandes överordnade först om han tar anställningen, inte dessförinnan. Därför har han lika stor rätt att ställa frågor till Er som Ni till honom. Han vill "sälja" arbetskraft till Er och Ni en anställning till honom.

För den allmänna bedömningen av den sökande har man tre huvudmedel: betyg, referenser och anställningssamtalen (intervjun). Läkarundersökning är naturligtvis också ett viktigt urvalsmedel, liksom praktiska lämplighetsprov av olika slag. Naturligtvis måste man avpassa den tid och den noggrannhet man lägger ned på anställningsförfarandet efter anställningens vikt. Men det lönar sig i regel att hellre göra för mycket än för litet på detta område. Här några praktiska anvisningar.

BETYG

bör läsas med försiktighet. Folk kan ha förändrats sedan skoltiden — i god eller dålig riktning. Betyg från föregående anställningar kan vara orättvisa eller slarvigt utfärdade.

PERSONLIGA REFERENSER

bör därför alltid tas om möjlighet finns. Om man ringer upp om referenser är det bra att "styra" samtalet själv. Fråga alltså inte: Hur är X? Utan fråga: Vad hade X för uppgift? Var han duglig? Ordentlig? Ärlig? Hur var han omtyckt av arbetskamraterna osv? Ni får redigare uppgifter på det sättet. Men också referenserna bör naturligtvis bedömas med försiktighet; de kan vara både felaktiga och orättvisa.

ANSTÄLLNINGSG- INTERVJUN

brukar i praktiken bli ett av de viktigaste medlen. Här några anvisningar för den.

- 1 Se till att samtalet förs i en angenäm atmosfär (inte för mycket spring och telefoner, inga främmande närvarande osv).
- 2 Börja med att se till att både Ni och den sökande blir informerade om alla fakta. Om Ni har många sökande bör Ni ha läst betygen i förväg och det kan vara praktiskt att den sökande i förväg fått läsa någon tryckt eller skriven redogörelse om företaget. (Har Ni en sådan redogörelse?)
- 3 Sätt sedan igång ett samtal. Prata inte för mycket själv, det är ett vanligt intervjufel. Undvik "polisförhørsstilen"; låt inte den sökande märka om Ni finner svagheter i hans meriter. Anteckna gärna till en början de fakta Ni behöver, men sitt inte sedan och för anteckningar under samtalets gång; det besvärar i hög grad den sökande.
- 4 Om Ni inte är en mycket van intervjuare så skriv i förväg upp vad som skall dryftas under intervjun. Ingenting är så irriterande som att ha släppt ifrån sig en sökande och sedan upptäcka att några viktiga fakta saknas för bedömningen.
- 5 Gör i allmänhet inte upp vid bordet utan uppmana den sökande att tänka över saken någon dag. Mister Ni honom på det sättet är det sannolikt ingen större förlust. Vill Ni själv betänka Er, så meddela när och hur han kommer att få besked. Meddela också ungefär hur stor hans chans är.
- 6 Ge, innan Ni skiljs åt, den sökande tillfälle att säga om det är några ytterligare upplysningar han vill ha.
- 7 Låt gärna någon visa den sökande arbetslokalen och arbetet. Och låt honom gärna — ostört — få prata med den som förut haft arbetet eller har en liknande uppgift; få saker inget sådant förtroende hos en sökande som sådana samtal.

- 8** Var kritisk mot Ert eget omdöme. Många människor tror att de har medfödd "psykologisk blick". Det har de inte. Det är därför nästan alltid säkrast att låta ytterligare någon eller några personer anställningsintervjua den sökande och sedan jämföra intrycken. Bl a bör hans blivande närmaste överordnade självklart delta i bedömningen. Undvik vid slutbedömningen att haka fast Er vid några få särdrag hos den sökande (välborstade skor, trevligt utseende, irriterande ovana e d), som Ni tycker speciellt bra eller illa om. Försök i stället att göra en helhetsbedömning, där alla faktorer vägts mot varandra.
- 9** Om man är osäker kan man naturligtvis anställa en sökande på prov. Provtiden bör dock inte göras lång. Och man måste då noga följa den anställde så att man eventuellt längre fram kan ge honom fullt hållbara skäl för varför man inte vill anställa honom definitivt.
- 10** Om anställningsuppställning träffas, bör den göras noggrant. Ty saker som man glömt att tala om vid anställandet vållar nästan alltid trassel, olust och kostnader efteråt. Det är ofta bra med en skriftlig anställningsuppställning, där man hänvisar till eventuella avtal eller andra bestämmelser som skall gälla för anställningen och där man preciserar uppsägningstid, semester, pension m m.
- 11** Om en sökande inte blir anställd bör skälen därtill delges honom på ett öppet men taktfullt sätt. Anställningssökande som behandlats dåligt kan bli en mycket ofördelaktig propaganda mot företaget. Målet vid ett avslag bör vara att han går hem och säger: "Jag fick inte jobbet men det är tydligen ett utmärkt företag."

Hur tror Ni att Ni skulle känna Er om Ni förklädd kom in som anställningssökande i Ert eget företag? Säkert vore det bra om Ni åtminstone ett slag tänkte Er in i anställningsproceduren för att kontrollera om den är bra. Kanske vore det också av värde om Ni och Era medarbetare läste någon mera grundlig artikel om anställningsintervjuer.

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

Torsten Husén: "Intervjumetodens teknik och psykologi".

Människan och arbetet, del 2, sid. 400—440.

C A Strömbergs Förlag, Stockholm 1950.



LÖN, AVTAL, PENSION

Om lönefrågorna enbart skulle en hel bok kunna skrivas. Här kan endast några huvudprinciper tas upp. Många företag har sitt handlande i lönefrågor — främst gentemot arbetarna men också ibland mot tjänstemännen — hårt bundet av avtalsbestämmelser. Men även avtalen bör naturligtvis efter hand bearbetas så att de tillfredsställer kraven på en rättvis och logisk lönesättning. Och även där avtal finns kvarstår nästan alltid en sektor där företaget själv fattar lönebeslut. Mer eller mindre kan därför alltid följande löneprinciper komma i åtanke.

Man bör kontrollera att man har ett *genomtänkt* och *rättvist* lönesystem, vare sig det rör sig om avtal eller egna bestämmelser eller en blandning av båda. Man bör också då och då kontrollera att lönesystemet är rätt anpassat till den allmänna marknaden.

Rättvisefrågorna spelar en stor roll för de anställda. Ofta spelar en persons uppfattning om förhållandet mellan hans lön och kamraternas nästan en större roll för honom än det absoluta lönebeloppet.

En del företag anser det ofint av den anställde att göra framställning om löneförhöjning. Initiativet bör, anser de, komma från företaget. Detta är en orimlig ståndpunkt. Utan att man i övrigt hemfaller åt något slags "arbetsköpar-tänkande" bör man väl här se saken så: den anställde säljer en vara — sin arbetskraft — och skall naturligtvis ha samma rätt som t ex företaget självt att ändra priset. Däremot kan företaget besluta att inte längre köpa varan, om prisändringen genomförs, men bör då noga förklara skälen härtill för den anställde.

Det är emellertid ofta praktiskt för ett företag att koncentrera lönediskussioner till en viss period, t ex årsskiftena, så att man kan få allt avklarat på en gång; många lönefrågor påverkar ju varandra inbördes.

I många företag har man sk hemligt lönesystem. Det innebär egentligen bara att man vägrar att med en anställd diskutera hans lön *jämförd med andra löner i företaget*. Ibland kan detta vara praktiskt, men ibland kan det tvärtom vara bra att öppet visa en anställd hur han står i löneskalan och förklara orsakerna till hans placering.

Det händer att anställda meddelar att de erbjudits större lön av ett annat företag och ämnar flytta om de inte får samma lön i sin nuvarande anställning. Detta är inte någon tilltalande förhandlingsmetod och bör inte uppmuntras, i synnerhet inte om vederbörande mer

eller mindre "skenförhandlat" med den nytilltänkte arbetsgivaren endast för att skaffa sig ett argument för löneförhöjning i sin nuvarande anställning. Samtidigt innebär emellertid dylika intermezzon också ofta ett misslyckande för den egna lönepolitiken; man har helt enkelt underskattat den anställdes "marknadsvärde" och inte haft på känn att han var missnöjd med sin lön.

Löneförhandlingar och meddelanden om löneförändringar bör så långt möjligt gå genom den anställdes *närmaste överordnade*, så att den anställde får känslan av att *denne* påverkar hans lön.

Kom ihåg att en lönehöjning *inte* är en favör som den anställde skall gå omkring och vara tacksam för. Om höjningen är motiverad kompenserar han den ju genom ett värdefullt arbete.

Många arbetsgivare tycker att det är obehagligt att diskutera lönefrågor med de anställda. Det behöver det inte bli om man är beredd att med stor öppenhet klargöra sina *avlöningsprinciper* och fullt ärligt och med närliggande jämförelser inom och utom företaget diskutera den anställdes värde för företaget och den lön han till följd av detta värde bör ha. Det är väl värt att lägga ned ansträngningar härpå. Full enighet om lönesättningen lär man väl ganska sällan nå med de anställda, men man har kommit långt redan om man kan övertyga dem om att man verkligen anstränger sig att tillämpa rättvisa och kloka avlöningsprinciper. Ett sådant resultat på ett så kontroversiellt område som löneområdet är ofta mer värt än fullt samförstånd i en fråga där enighet är lättare att uppnå.



INTRODUKTION

Det har visat sig att de *första intrycken* en anställd får på en ny arbetsplats ofta blir avgörande för hela hans syn på denna. Det hör också till god sed att man väl tar emot den som besöker en första gången i affärer eller privat. Det kan därför vara skäl att göra en enkel plan för hur en nyanställd skall tas emot, antingen en gång för alla, om man har många nyanställningar, eller särskilt för vart fall, om man har färre. Om en underordnad skall svara för mottagningen, kan det vara bra att med några frågor kontrollera att han tänkt igenom "mottagningsprogrammet".

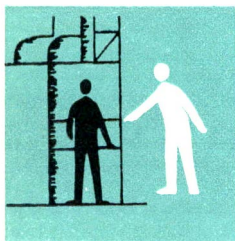
Detta kan till exempel se ut så här:

- 1** Portvakten (eller motsv.) varskos om att den nyanställda skall komma. Denne förs därifrån till den närmast överordnade som han skall arbeta hos.
- 2** Den överordnade låter anvisa honom garderobsplats och visar eller låter visa honom runt i företaget (dock inte för många nya intryck första dagen).
- 3** Den nyanställda presenteras för arbetskamraterna, arbetsbefäl, skyddsombud o s v (dock inte heller nu för mycket första dagen).
- 4** Ordningsregler, vissa anställningsförmåner o s v meddelas, om inte detta gjorts redan tidigare (gärna i skriftlig eller tryckt form). En enkel stencilskrift eller trycksak om företaget kan också lämpligen tilldelas den nyanställda.

En del större företag samlar hela grupper av nyanställda till särskilda genomgångar av säkerhetsbestämmelser och visar bildband om reglerna i företaget m m.

Men den bästa introduktion förfelar ofta sin verkan om den inte följs upp. Efter en tid bör både den närmaste överordnade och helst också någon högre överordnad tala med den nyanställda om hur han ser på sin anställning, om förväntningar och löften infriats o s v. Gör gärna i förväg en notering i almanackan om detta samtal, så att det inte blir bortglömt.

Senare bör samtalet upprepas någon eller några gånger, varefter den nyanställda kan anses som "färdigintroducerad". Men detta betyder inte att han därefter ej längre skall få någon kontakt med arbets- eller företagsledningen. Det betyder att han därefter skall ha samma kontakt som alla övriga anställda.



INSTRUKTION

Instruktion lämnas den anställda för att han — eller hon — skall få klart för sig hur arbetet skall utföras. På visst sätt blir den därigenom också en del av introduktionen och påverkar starkt den anställdes fortsatta inställning till företaget. Men det är inte bara nyanställda som skall instrueras. Instruktion förekommer ju praktiskt taget var gång någon får sig anvisad en ny arbetsuppgift i företaget.

De flesta människor som inte speciellt tränats i att instruera andra är dåliga instruktörer. Men de vet inte om det. Om de bara själva kan arbetet bra, tror de att det är en enkel sak att lära ut det till andra. Men det är det inte.

Se till att de som skall lära ut arbetet i Ert företag — inte minst om det är Ni själv som gör det — *förbereder* sig en smula för sin läraruppgift och att de inte bara lämnar ifrån sig ansvaret till någon som kanske fullgör uppdraget ännu sämre än de själva. Det finns både besparingar och trivsel att hämta i god och snabb arbetsinstruktion. Framförallt gäller detta naturligtvis arbeten för vilka ofta nybörjare instrueras men också de mera sällan förekommande.

Det finns några enkla tumregler för arbetsinstruktion som ingår i ett amerikanskt utbildningssystem kallat TWI (Training within Industry). Detta system är visserligen enkelt och schematiskt, men dess anvisningar kan ändå vara en god utgångspunkt för den som åtminstone något vill förbättra sin utbildningsteknik. TWI-metodiken är sammanfattad i ett minneskort, vars två sidor återges här.

FORE INSTRUKTIONEN

Gör en träningstabell

Vem skall kunna vad och när skall han kunna det?

Gör en operationsindelning

Vilka operationer består arbetet av? — I vilken ordning bör de instrueras? — I vilka instruktionsenheter bör varje operation indelas?

Gör en arbetsuppdelning

Dela upp varje instruktionsenhet: anteckna viktiga steg och plocka ut nyckelpunkterna. Säkerheten är alltid en nyckelpunkt.

Gör allting klart

Skaffa fram rätt utrustning och material. Ordna arbetsplatsen.

Instruktionsmetodik
ARBETSLEDAREINSTITUTET
STOCKHOLM C

IM-10

UNDER INSTRUKTIONEN

Steg 1 · Förbered

Gör honom obesvärad. Beskriv arbetet kort och ta reda på vad han redan kan. Intrussera honom för arbetet. Placera honom rätt.

Steg 2 · Instruera

Beskriv, visa och illustrera ETT VIKTIGT STEG i taget. Framhöj och förklara varje NYCKELPUNKT. Tala tydligt och använd endast ord som han förstår. Ta inte mer än han kan klara.

Steg 3 · Pröva

Låt honom göra arbetet — rätta fel. Låt honom göra arbetet igen och själv förklara vad han gör och varför. Ställ frågor — uppmantra frågor — visa tålmod. Fortsätt tills han förstår.

Steg 4 · Avsluta

Ange var han kan få hjälp. Lämna honom att arbeta på egen hand.

EFTER INSTRUKTIONEN

Kontrollera honom ofta. Ge beröm för gjorda framsteg. Gö smärning över till normal tillsyn.

NYFÄRDSTRICKA, STILUM

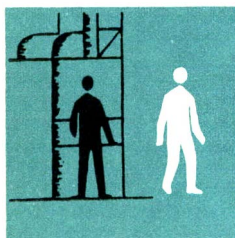
”Träningstabellen” (överst på vänstra kortet) avser hela företaget; det kan vara bra att inventera instruktionsbehovet så att man i god tid kan starta instruktionen på olika punkter.

Låt personer med likartade instruktionsuppgifter inom företaget komma ihop under Ert ordförandeskap för att jämföra sin teknik och diskutera sig fram till de metoder som ger bästa resultatet och är behagligast för de instruerade.

Gå ut i företaget någon gång och se på när en nybörjare instrueras. Det är säkert av värde — både för Er och för instruktionens kvalitet.

Kan fö instruktörerna själva arbetet? Det bör de kunna; om också givetvis inte lika fort som de som dagligen gör det. Det är inte genant att arbetsledare ställer sig en kväll och själva lär sig köra en maskin eller gör ett för dem obekant arbete.

Låt Era instruktörer — även på kontoret — gå på en kurs i instruktionsteknik.



ARBETSLEDNING

Arbetsledning innefattar *ordergivning* och *kontroll*. Den är en av de funktioner som har mest inflytande på trivseln i företaget redan av det skälet att det är denna funktion mest av alla som de anställda kommer i beröring med. Arbetsledningen i ett företag kan naturligtvis variera starkt; det är t ex stor skillnad mellan den arbetsledning en företagsledare utövar och den som utövas av en förman i tillverkningen. Men det finns en del allmänna regler som kan tillämpas på praktiskt taget all arbetsledning.

- 1** Den som leder andras arbete bör komma ihåg att hans ställning inte grundar sig på någon slags social rang utan på att han genom utbildning och personliga förutsättningar blivit specialiserad för just denna uppgift. Andra är specialiserade på andra uppgifter i företaget.

- 2 Det som skapar största förtroendet för en arbetsledare av vilket slag det vara må är hans k o m p e t e n s. Men ofta har en arbetsledare också att leda människor som på s l t t område kan mer än han själv. Han bör då inte försöka bluffa obefintliga kunskaper utan hellre begagna sig av sina unerordnades erfarenheter.
- 3 Mycket hänger på god o r d e r g i v n i n g. Den skall vara lugn, klar och lättfattlig. För god ordergivning gäller nästan exakt samma regler som för god instruktion (se sid. 12). Den underordnade skall ges tillfälle att ställa frågor och även att resa invändningar, som ofta kan vara berättigade. Om en invändning i n t e accepteras, bör man förklara varför. Naturligtvis bör dock inte ett parlamentärande kring v a r j e order göras till en vana.
- 4 K o n t r o l l är nödvändig. Den bör utövas på ett fast men grannliga sätt. Man bör göra klart för underordnade att man har s k y l d i g h e t att kontrollera och upprätthålla god ordning lika väl som de har skyldighet att utföra sitt arbete väl.
- 5 En chef bör kunna u p p m u n t r a och i n s p i r e r a. Han skall inte utgå från att hans underordnade har samma intresse för arbetet som han. God arbetsledning kan verksamt bidra till att s k a p a intresse för arbetet.
- 6 En chef bör visa p e r s o n l i g t intresse för sina underordnade. Inte på ett nyfiket eller närgånget sätt utan så att de anställda vet att de med förtroende kan vända sig till honom även i personliga frågor. Många arbetsledare tror att de är tillsatta huvudsakligen av "tekniska" skäl och kan nöja sig med att yrkesmässigt leda sin personal väl. Detta är fel. Varje god chef måste ägna en ganska stor del av sin tid åt att vara chef för sin p e r s o n a l, inte bara för sin "avdelning".
- 7 Det är nästan viktigare att en god arbetsledare är r ä t t v i s än att han är rent allmänt välvillig. Rättvisa skall dock inte förblandas med en stelt likformig behandling av alla underordnade, oavsett hur deras personliga kynne är. Det är effekten av behandlingen som skall bli rättvis.
- 8 Naturligtvis kan inte alla chefer vara medfött goda människobehandlare, men de bör åtminstone sträva efter att göra framsteg på de punkter där de är svaga. Det är inte svårt att sammanställa de mest allmängiltiga personliga kraven på en god arbetsledare. I regel kräver våra underordnade av oss nästan exakt detsamma som vi i vår tur kräver av v å r a överordnade. Dessutom vill de att vi skall föregå med gott exempel ifråga om alla de krav vi ställer på dem.

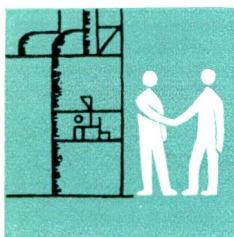
Det kan vara skäl att vi som arbetsledare då och då "meritvärderar" oss själva mot de här ovan angivna punkterna, funderar över hur de underordnade bedömer oss på dem och jämför oss på dem med andra arbetsledare som vi själva uppfattar som speciellt framgångsrika.

Trots många ansträngningar brister det säkert ännu alltför mycket i fråga om verkligt god arbetsledning i svensk personalpolitik. Vårt kynne är ofta inte särskilt lämpat för stimulerande ledarskap och vårt näringsliv kräver naturnödvändigt långt fler ledare än landet har förstklassiga ledarförmågor. Men vi får göra det bästa av situationen. Detta kräver emellertid ett intensivt och intresserat arbete på förbättrad ledarteknik. Nästan allt som står i denna skrift har fö tillämpning också på arbetsledningen. Det finns också mycket annan litteratur i ämnet som Ni själv eller andra arbetsledare i företaget skulle ha nytta av att läsa.

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

"Arbetsledningens psykologi". 1952. Brevkurs utgiven i bokform. Hermods Korrespondensinstitut, Malmö.

Gösta Ekelöf: "Att vara arbetsledare". Sveriges Industriförbund, Stockholm 1953. Distribueras genom Sveriges Industriförbund, Stockholm 16.



UTBILDNING, BEFORDRAN, MERITVÄRDERING

Ett företags *utbildningsläge* är perfekt först när varje anställd hjälpligt kan klara närmast sidoordnade och närmast överordnade uppgift. Naturligtvis kan man i regel inte nå så långt utan en orimlig utbildningsinsats, men man kan dock sträva i denna riktning.

Det kan vara skäl att då och då göra en *utbildningsplan* för företaget, där man går igenom vilka personers utbildning och praktik som i första hand behöver kompletteras så att man har reserver till de viktigaste nyckelposterna. Sedan bör man föreslå dessa personer att ta på sig utbildningen och ge dem viss hjälp härmed. De måste naturligtvis också själva — genom någorlunda klara befordringschanser

eller genom omedelbara förmåner — ges intresse av utbildningen. Det kan vara oklokt att "för tidigt" utbilda folk för befordran, så att de sedan för länge får gå och vänta på att denna befordran blir av.

Ibland vänder sig de anställda själva till företaget med begäran om bidrag till olika utbildningskurser m m. Sådana problem bör man ofta se rent ekonomiskt. Kostnadsfördelningen bör då ske efter den nytta respektive parter får av utbildningen. Om denna är avsedd att leda till en omedelbar lönehöjning, bör "investeringen" härför i regel bäras av den anställda själv. Om företaget skall bekosta en utbildning brukar en bra regel vara att ge bidraget först när utbildningen genomförts, eventuellt i kombination med ett lån som dock måste återbetalas om utbildningen inte fullföljs.

Företaget får ofta framställningar från anställda om studieresor, deltagande i konferenser, besök på utställningar och mässor m m. Ofta blir sådan verksamhet utan påtaglig nytta. En god regel bör vara att folk som deltagit i utbildning utanför företaget skall skriva en rapport som ledningen läser och sedan låter cirkulera bland den övriga personalen som kan ha intresse av erfarenheterna. Man kan naturligtvis också låta vederbörande vid en konferens redogöra för sina iakttagelser. Folk slutar då snabbt att delta i arrangemang som de inte tror att de kan få ut något av värde ur.



Man bör hålla reda på de anställda i företaget som kan och vill få *befordran*. Befordras de inte, blir de i längden missnöjda eller slutar. Om inget avancemang kan beredas inom överskådlig tid, är det klokt att öppet tala om detta för den anställda så att han fritt kan planera för sin framtid. Folk som slutar i den andan behåller en positiv inställning till företaget och brukar också underrätta sina kolleger om att företaget behandlat dem väl.

Befordran bör planeras i tid. Vid en årlig "personalgenomgång" t ex kan man inventera olika anställdas befodringsduglighet och bestämma sig för att komplettera deras utbildning.

Om en vakans uppstår, skall man alltså inte stå oförberedd. Men man skall naturligtvis inte till varje pris tillsätta platsen med en sökande inom företaget. Nya krafter utifrån kan ha större meriter. De tillför också ofta företaget goda idéer utifrån. En lagom avvägning mellan intern befordran och nyanställning utifrån är i regel bäst. Det är dock ofta av värde att låta alla i företaget få möjlighet att söka en uppkommen tjänst parallellt med att man t ex annonserar om den i pressen. Det ökar förtroendet för rättvisan i tillsättningarna. Men man måste då också mycket öppet tala ut med ej antagna sökande om skälen till att de inte fått platsen.



Till grund för både lönesättning och befordran ligger alltid en *bedömning av den anställdes arbetsmeriter och värde för företaget*. Av både praktiska och rättviseskäl bör denna bedömning göras noggrant.

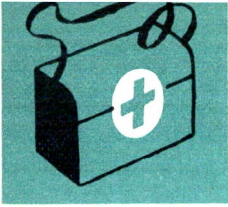
Det är då viktigt att man fortlöpande håller reda på vad den anställde gör i företaget och därmed betyder för detta. Det är också viktigt att den anställde själv hålles fortlöpande underrättad om företagets syn på hans prestationer, annars kommer han lätt att anse sig fel avlönad och underlåter ofta att förbättra sin insats. Få saker skapar dessutom så mycket olust hos en anställd som ovisshet om hur han "står" hos företaget. Det är i regel bättre att öppet meddela t o m negativa synpunkter än att inte meddela någonting alls.

Det kan därför vara bra att man åtminstone en gång årligen "talar igenom" anställningen med den anställde så att bägge parter är klara över varandras syn på anställningsförhållandet, prestationer, lön, trivsel o s v. Dessa samtal bör *helst* föras av den anställdes närmaste överordnade men endast om denne har en tillräckligt hög ställning för att av den anställde uppfattas som en verklig talesman för *företaget*. Det är opraktiskt att genomföra samtalen "i klump" över hela företaget; det berövar dem deras personliga karaktär. De bör hållas med var och en när ett lämpligt tillfälle ges, men man bör kontrollera att de hålls.

När det gäller att bedöma en anställd måste man ofta inhämta värderingar från lägre chefer i företaget. Dessa värderingar blir ofta känslöbetonade; en anställd anses vara "bra, dålig, inget vidare" o d. Det visar sig att det ofta är en ensam händelse, en personlig motsättning eller en konflikt som avsätter dessa omdömen. Man bör därför alltid — liksom vid inhämtandet av referenser vid anställning — få omdömena uppspjälkade t ex genom att fråga om arbetet, uppförandet, ordning o s v var för sig. Man bör också inhämta omdömen från *flera* personer så att den bedömdes egenskaper blir mer allsidigt belysta.

Man bör också av en annan anledning vara något skeptisk mot lägre chefers reserverade omdömen om sina medarbetares *befordringsduglighet*. Medvetet eller omedvetet nedvärderar de dem ofta därför att de är rädda för besväret att byta folk och därför att de vill behålla en bra medarbetare för sig själva. Detta är en oklok hållning även från deras egen synpunkt. En chef som "sparkar fram" duktiga medarbetare har oftast lätt att få nytt folk till sin avdelning.

"Ett företag som väl planerat sitt befordringsväsen är det som, när chefen avgår, anställer en ny springpojke."



HÄLSOVÅRD OCH SKYDDSTJÄNST

Företaget har ett självklart intresse av att söka begränsa sjukligheten hos de anställda till ett minimum. Sjukliga personer arbetar och trivs i regel sämre än friska, och sjukfrånvaron vållar i vissa fall företaget direkta kostnader i form av sjuklön och nästan alltid indirekta kostnader i form av störningar i arbetsgången. Företaget har också ett stort ansvar gentemot de anställda personligen för att deras hälsa i varje fall inte skall *försämr*as genom arbetet i företagets tjänst.

Hälsoarbetet i företaget börjar vid anställningsförfarandet; väljer man ut väsentligen friska nya medarbetare, minskas riskerna för framtida hög sjuklighet bland personalen. *Någon* form av hälsokontroll vid nyanställning bör därför alltid finnas. I enklaste fall kan den bestå i att den sökande vid anställningsintervjun får redogöra för sitt hälsotillstånd, hur mycket han eller hon varit sjuk under tidigare anställningar o s v; det ger en *viss* anvisning om hälsostandarden. Vill man betala kostnaderna kan man kräva läkarundersökning och läkarintyg (i enklaste fall vanligt friskbetyg), eventuellt hos en viss, anvisad läkare som företaget känner och som vid behov också kan lämna muntliga kompletteringar till sitt intyg. Större företag har som bekant ofta själva en sjukavdelning med läkare och sjuksköterska både för nyanställningskontroll och för hälso- och sjukvård bland de redan anställda. Det förekommer också att grupper av mindre företag slår sig ihop om att upprätta en gemensam sådan inrättning. Införande av dylika anordningar ställer naturligtvis *många* problem, som noga bör studeras innan åtgärder vidtas. Samråd bör också ske med personer som har erfarenhet på området — t ex med företag som redan driver en sjukavdelning —, och naturligtvis måste man förvissa sig om att de tilltänkta åtgärderna har resonans bland personalen.

Men med hälsokontroll vid nyanställning följer också ett inte obetydligt socialt ansvar. Om alla företag hade en rigorös hälsokontroll skulle ju personer med bristfällig hälsa överhuvudtaget inte kunna få arbete. Det är därför i viss mån en rovdrift på samhället om ett visst företag försäkrar sig om uteslutande fysiska A-människor alldeles oavsett om detta behövs för dess arbetsuppgifter. Varje företag bör ha sin "skäligen procent" av fysiskt eller psykiskt mindre dugliga människor. Men också därvid får hälsokontrollen en viktig funktion, nämligen att placera dem på uppgifter som passar för dem.

Kontrollen av *sjukfrånvaron* i företaget är ofta en svår och grannliga angelägenhet. Tyvärr måste *någon* form av kontrollförfarande nästan alltid finnas. En grundläggande sådan form är att man nå-

gonstans i företaget noterar de anställdas frånvaro och de anmälda orsakerna till den. Redan vetskapen om en sådan registrering dämpar tendenser till okynnesfrånvaro. En del företag brukar vid sjukdom över viss tid kräva läkarintyg; detta bör i så fall vara väl meddelat i förväg och tillämpas *enhetligt* för alla som berörs av bestämmelsen, annars blir kravet på intyg lätt uppfattat som ett personligt misstroende-votum.

Man bör undvika att ge de anställda intrycket att man misstror deras förklaringar angående frånvaro; man riskerar annars att begå svåra orättvisor. Om en anställds frånvaro blir för hög är det i regel bättre att ta upp problemet från en rent saklig utgångspunkt. På grundval av de förda noteringarna om frånvaron tar man upp ett resonemang med den anställde, klargör för honom vad hans frånvaro betyder för företaget och frågar om man kan hjälpa honom genom en grundlig läkarundersökning, en omflyttning inom företaget, en tids ledighet eller liknande. Om okynnesfrånvaro föreligger, brukar sådana resonemang i regel klara upp problemet bättre än framförande av misstankar eller beskyllningar.

Det finns emellertid frånvaro som ligger på gränsen mellan okynne och nödvändighet; många människor brukar otvivelaktigt "känna efter" för mycket och därpå stanna hemma. Det är en ganska utbredd erfarenhet att dessa är sådana som har ett ointressant arbete eller arbetar inom så stora arbetsgrupper att de har en känsla av att deras frånvaro inte har någon betydelse. Här kan faktiskt förflyttning till en ansvarsfullare uppgift eller till en *liten* arbetsgrupp ofta hjälpa. Arbetskamraterna har nämligen i regel helt andra möjligheter att kontrollera om en frånvaro är "berättigad" än företaget självt.

Ett viktigt problem är de anställdas återplacering i arbetet efter sjukdom. Ofta kan företaget genom att till en början placera en friskskriven anställd på en lättare uppgift påskynda hans återinträde i arbete och därmed bespara samhället och skattebetalarna betydande kostnader.

Det är också viktigt att företaget *förebygger* att de anställda blir sjuka av för hårt eller ohälsosamt arbete eller genom olycksfall. Detta sker genom en effektiv *skyddstjänst*.

Mycket inom skyddstjänsten kan klaras med vanligt sunt förnuft, t ex genom vanliga inspektioner av arbetsförhållanden och arbetslokaler (se vidare s 21). Men en del åtgärder från företagets sida och krav på dess arbetslokaler regleras av lagbestämmelser som delvis är ganska komplicerade. Dessa är *Arbetarskyddslagen* och *Arbetarskyddskungörelsen*. De bestämmer om arbetslokalernas tillstånd, om arbetstid, arbetspauser, natt- och veckovila m m, om minderårigas och kvinnors användande i arbete och om samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare genom skyddskommittéer, skyddsombud osv för förekommande av ohälsa och olycksfall. Dessutom finns en rad

speciella lagar angående åtgärder för förebyggande av yrkessjukdomar i vissa branscher, t ex vid sysslade med vissa kemikalier o s v. Alla dessa bestämmelser måste vara väl kända inom företaget. Det är bäst att ha dem i en samlad skrift, gärna med kommentarer för dem som är mindre vana att läsa lagtext (se litteraturanvisningen nedan). Man kan också få kompletterande muntliga upplysningar från Arbetskyddsstyrelsen i Stockholm (Arbetsbidsbyrån för arbetstids- och vilotidsfrågor och Tekniska byrån för övriga frågor) eller från Yrkesinspektionen i det distrikt där företaget ligger. Arbetsgivareföreningen och LO har inom sina respektive områden antagit kompletterande "Regler angående den lokala arbetskyddsverksamheten m m" som mer i detalj bestämmer hur skyddstjänsten i de till dem anslutna företagen skall gå till. De utgör ett bra exempel också för andra företag.

Det bör vara en hederssak för ett företag att betrakta lagföreskrifterna som *minimiföreskrifter* och att se till att de egna förhållandena i varje fall aldrig är *sämre* men helst ganska mycket bättre än lagen föreskriver. Skyddsarbetets — och framförallt kanske då olycksfallsbekämpningens — effektivitet i företaget är alltid i hög grad beroende av den energi och det intresse som företagsledningen visar och som måste fås att "smitta av sig" också på de anställda.

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

L O Olsson och Å Starland: "Arbetskyddslagstiftningen. Kompletterande redogörelse för..." P. A. Norstedt & Söners förlag, Stockholm 1951. "Arbetskydd lönar sig". Brevkurs utgiven av Arbetskyddsnämnden. gemensamt organ för Svenska Arbetsgivareföreningen och LO, under medverkan av Ekonomisk information. Stockholm 1955. Distribueras i bokform genom Brevskolan, Stockholm 15.

Svenska Arbetsgivareföreningen: "Företagens hälsovård" 1954, samt "PM angående hälso- och sjukvård vid medelstora och små företag", 1955. Kan rekvireras från Svenska Arbetsgivareföreningen, Box 16120, Stockholm 16.



ARBETSLOKALER, SOCIALA ANORDNINGAR

Det är mycket viktigt att *arbetsplatsen* är bra. Vi vet att folk arbetar bättre om ljus, luft, temperatur, arbetsställning, golv, utrymme o s v är bra, och om deras redskap är ändamålsenliga och förnuftigt

placerade. Man kan bara till en mycket liten del kompensera dåliga arbetsförhållanden genom bra sociala anordningar av andra slag.

Se därför till att dessa arbetsförhållanden då och då inspekteras av folk som just då *bara* tänker på dessa saker eller helst en enda av dem åt gången. Låt t ex en gång årligen en läkare kontrollera luft, temperatur och buller, en sjukgymnast arbetsställningarna, en tekniker redskap och arbetsorganisation o s v. Naturligtvis kan man inte begära att mycket små företag skall kunna kosta på sig en sådan expertkontroll, men man kan också få ut en hel del av att göra dessa inspektioner själv, om man läser in och tänker igenom det nödvändigaste man behöver kunna i dessa frågor. När gjorde *Ni* en sådan inspektion sist?

Nästan alla företag har personalrum av något slag och lokaler för sociala eller fritidsändamål. Det är framförallt viktigt att sådana lokaler är ändamålsenliga, men när man anlägger dem skall man tänka mer på hur de skall kunna *underhållas* än på hur de tar sig ut i nytt skick. De flesta kollektiva lokaler missköts nämligen, och folks vårdslöshet med saker som de inte har personligt ansvar för är otrolig. Sätt gärna till en särskild nämnd för matsalars och liknande anläggningars skötsel och ge dem en årsbudget vars eventuella överskott får användas till andra önskvärda och allmännyttiga ändamål. Det kan i vissa fall hjälpa. Men se till att underhållet aldrig eftersätts! Det enda som kan inge respekt är nämligen en *perfekt underhållen* anläggning, hur enkel den än är, men aldrig en halvdan.

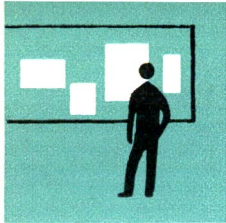
Många företag har utvecklat olika former av "sociala anordningar" (matservering, sjukvård, fritidsverksamhet o s v). Det är svårt att ange generella regler för dylika anordningar; de bör ju vara avpassade efter vart företags speciella önskemål och förutsättningar. Men det finns dock några riktlinjer som kan anges.

- 1** Innan man själv inför en social anordning eller tillmötesgår personalens krav på den bör man tänka efter och diskutera om inte pengarna skulle göra bättre nytta för ett liknande annat ändamål.
- 2** När en ny social anordning införs, skall man försöka få dem som skall ha nytta av den att så mycket som möjligt själva medverka vid uppläggnen.
- 3** Man skall se till att de anställda känner sig medansvariga för de sociala anordningarna och vet deras kostnader.
- 4** Då och då bör man gå igenom alla de anordningar man har och pröva om de fortfarande är välsköta och uppskattade. Ofta har de nämligen upphört att passa till företagets förhållanden och fortsätter att drivas enbart av slentrian. Då är det bättre att föreslå de anställda att lägga ned dem eller ersätta dem med andra, mer uppskattade anordningar.

Till de sociala anordningarna kan också räknas den rådgivningsverksamhet (personalkonsulentverksamhet) som i olika former drivs av många företag. Den utförs ofta av en specialutbildad, heltidsanställd kraft, men även i små företag finns det i regel nästan alltid *någon* person som utför en del "konsulentuppgifter". Dessa varierar naturligtvis mycket och om dem alla skulle därför en lång redogörelse kunna skrivas. Här får vi nöja oss med några huvudpunkter.

- 1** Man bör komma ihåg att omvårdnaden om personalen aldrig kan helt avlastas från det ordinarie arbetsbefälet. Personalkonsulenten — eller en motsvarande hel- eller deltidssysselsatt befattningshavare — kan bara komplettera denna verksamhet och verka som speciallist i den. Helst skall arbetsbefälet remittera folk till personalkonsulenten och denna i förekommande fall ge arbetsbefälet råd i personalfrågor.
- 2** Det är visserligen önskvärt att en personalkonsulent har fria händer, men man måste ändå — i samråd med henne eller honom själv — noga fastställa ramen för konsulentverksamheten, dvs vilka typer av ärenden man vill ha handlagda och hur långt omvårdnaden i princip skall utsträckas. Annars blir konsulenten överlupen av krav och arbetet lätt feldisponerat. Det är också mycket viktigt att arbetsbefälet i alla grader *accepterar* konsulentverksamheten och helst varit delaktigt i att fastställa dess ram.
- 3** Personalkonsulenten bör inte av de anställda ses som någon slags medlare mellan dem och företaget utan som en tjänsteman i företaget med speciell uppgift att ägna sig åt personalfrågorna. Det hindrar inte att det i de fall där konsulenten är av tillräcklig kvalitet bör vara klart utsagt i företaget att klagomål som den anställde inte vill framföra tjänstevägen bör riktas till personalkonsulenten.
- 4** Personalkonsulentens hjälp med råd och dåd till enskilda anställda som har svårigheter av olika slag bör vara en "hjälp till självhjälp" och inte helt avlasta den anställde från aktivitet och ansvar. Då sväller verksamheten lätt ut till det orimliga och de hjälpta blir alltför osjälvständiga.

Vart kan folk vända sig i Ert företag om de har svårigheter av olika slag (kontakt med myndigheter, ekonomiska bekymmer, rättsliga problem osv)? Finns åtminstone någon som kan hjälpa dem att få reda på vart de i olika fall bör vända sig? Vem tar emot klagomål? Finns en allmänt känd och accepterad ordning för hur klagomål handläggs?



ORDNINGSGREGLER

I varje organisationsform där en grupp människor samverkar måste man ha någon form av *ordningsregler*. För ett företags del kan man ställa upp 7 krav på sådana ordningsregler:

- 1** De skall vara så få som möjligt.
- 2** De skall vara så enkla och entydiga som möjligt.
- 3** De skall vara kända av dem de är utfärdade för.
- 4** De skall vara möjliga att efterkomma.
- 5** De skall vara relativt lätta att kontrollera.
- 6** Deras tillämpning skall fortlöpande övervakas.
- 7** De skall av de anställda i möjligaste mån uppfattas som rättvisa.

Det är bra att ha företagets ordningsregler samlade i en PM eller i en pärm och att då och då se igenom dem för att konstatera att de är vettiga och dessutom *aktuella*. Få saker sliter ned respekten för ordningsregler så mycket som att en stor del av dem inte längre kan tillämpas. Man bör också förvissa sig om att de anställda fått del av ordningsreglerna, ty vid överträdelser uppstår annars alltid en besvärande diskussion kring frågan om de visste att de gjorde fel.

Ordningsregler måste kunna kontrolleras och också fortlöpande bli kontrollerade. Annars försvinner de efter hand ur medvetandet. Tillfälliga och häftiga "uppräckningar" av respekten för en ordningsregel som fallit i glömska bör undvikas. Den *skall* inte falla i glömska. Det är i regel bättre att inte ha någon bestämmelse alls än att ha en bestämmelse vars efterlevnad är svår att kontrollera.

Man bör då och då låta de anställda själva yttra sig om ordningsreglerna så att man vet att de uppfattas som någorlunda rättvisa. Om nya regler måste införas, är det ofta bra att låta de anställda själva avge förslag om hur de bör vara beskaffade. Det får dem att tänka sig in i frågan och att förstå nödvändigheten av bestämmelser.

Men också de bästa ordningsregler blir överträdna och i de bästa företag kommer någon gång "disciplinfrågor" upp. När man handlägger dylika "disciplinmål" i företaget, bör man komma ihåg tre saker:

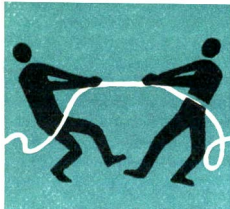
- 1** Det sätt på vilket man handlägger dem är av allra största betydelse för förhållandet också till anställda som inte är inblandade i saken. De har i regel full förståelse för att företaget kan behöva ingripa mot bristande ordning, ohederlighet eller dålig arbetsdisciplin, men de kräver att det sker på ett rättvist sätt. Det är i frågor av detta slag, menar de, som företaget "visar sitt rätta ansikte".
- 2** Man bör handla välöverlagt och utan brådska, ty verkningarna för den enskilde individen kan bli mycket kännbara både ekonomiskt och för hans prestige bland arbetskamraterna. Och omvänt kan förhastade åtgärder som sedan måste återkallas allvarligt skada företagets prestige bland de anställda.
- 3** Man skall handla konsekvent, ty man skapar nästan alltid ett prejudikat. De anställda och deras organisationer kommer nämligen mycket väl ihåg från gång till gång hur en disciplinfråga handlagts, och det går sällan att behandla ett kommande fall på ett sätt som starkt avviker från vad man gjort vid ett tidigare tillfälle. Man fattar alltså beslut för framtiden och inte bara för ett enstaka tillfälle.

Det är ofta bra att ta samhällets rättsordning till modell när man handlägger disciplinfrågor i företaget. Den är ju genomtänkt under århundraden för att skapa största möjliga rättvisa. Några speciellt viktiga regler framträder då:

- 1** Den som gjort överträdelsen skall alltid ges tillfälle att förklara sig innan man fattar något beslut, hur säker man än är på hans skuld.
- 2** Den som gjort överträdelsen skall ha rätt att anlita ett ombud, t ex en fackföreningsrepresentant, att tillvarata hans intressen.
- 3** Man skall ta tid på sig, så att man inte handlar i upprört tillstånd eller utan att ha alla faktorer i målet klarlagda.
- 4** Om det gäller en allvarlig påföljd — t ex ett avsked — bör i regel beslutet fattas av en instans som är högre och därmed ofta mer opartisk än den som i första hand haft att påtala förseelsen och som kan väntas vara alltför personligt engagerad för att se saken helt objektivt.

Ofta brukar *varningar* utdelas i företag, t ex vid upprepad försening eller liknande. Varningarna ges ofta rätt slarvigt och när saken till slut ställs på sin spets, uppstår en diskussion om vad varningen egentligen innebar. Därför bör följande regler tillämpas:

- 1** Varningen sätts på papper i den varnades närvaro och förvaras hos den som utfärdat varningen.
- 2** I regel bör en facklig representant få reda på varningen, ty eventuella invändningar kan då diskuteras redan när varningen ges. Det är i regel mycket lättare att ta upp denna diskussion då än när varningen skall sättas i kraft.
- 3** En varning — åtminstone för mindre allvarliga försummelser — skall gälla endast fram till en viss, bestämd tidpunkt. Den anställde bör ju inte gå i hela sitt liv med en varning hängande över sitt huvud. Efter en viss tid måste därför varningen upphöra att vara i kraft och den anställde åter räknas som "ovarnad".



FÖRHANDLINGAR

En rad frågor i företaget handläggs genom förhandlingar, både med enskilda om löner, arbete o s v och med representanter för personalgrupper, både om lönefrågor och om mera allmänna förhållanden. Oundvikligen gäller en del förhandlingar också klagomål av olika slag.

Det sätt på vilket företaget eller dess tjänstemän förhandlar med de anställda har erfarenhetsmässigt stor betydelse för de anställdas syn på företaget; också här menar de nämligen att företaget mer än vanligt visar "sitt rätta ansikte".

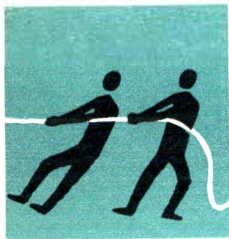
Man kan vinna mycket genom att tillämpa en skicklig *förhandlingsteknik*. Men förhandlingsteknik är inte enbart att fatta som en teknik att övertyga motparten om den egna ståndpunktens riktighet. Det är också en teknik att skapa förtroende, som man kanske visserligen inte alltid får nytta av redan vid förhandlingstillfället men säkert längre fram. Trots att förhandlingar naturligtvis är oändligt skiftande alltefter utgångspunkt och förhandlingsämne, kan kanske ändå några generella regler anges för god förhandlingsteknik. De är:

- 1** Se till att förhandlingen förs i en angenäm atmosfär (inte för mycket telefonpäringningar och onödigt spring). Se till att den blir ordentligt ledd — enligt normal sammanträdesteknik — av Er själv eller en utsedd ordförande. Behandla motparten som likaberrättigad, ty det är han vid förhandlingstillfället.
- 2** Lyssna lugnt och välvilligt på vad motparten har att säga, även om Ni spontant tycker att det är orätt eller orimligt. Skapa inte en irriterad stämning genom att omedelbart börja leverera motargument. Tag som regel att "återkomma" (om inte frågan är mycket enkel), ty då hinner bägge parter lugnt tänka över frågan på nytt. Men återkom snart. Ge dock gärna motparten en förkänsla av hur Ni kommer att ställa Er, tex: "Som jag nu ser saken, tycker jag att... men jag skall naturligtvis tänka över den grundligt." Det är också lättare att grundligt diskutera en fråga på ett avspänt sätt om bägge parter vet att beslutet skall falla först vid ett senare tillfälle. Det ger också bägge parter tid att vid behov anlita expertis, tex hos sina respektive organisationer.
- 3** Återkom snabbt även om det är en obehaglig fråga Ni skall lämna svar i. Det är nästan otroligt hur högt motparten brukar värdesätta en snabb och korrekt handläggning av ett ärende, t o m om slutbeskedet är relativt impopulärt.
- 4** Motivera utförligt Ert svar och var alltid fullt öppen. Försök få motparten att förstå de olika intressen utöver hans egna som Ni är tvungen att ta hänsyn till. Använd inte bluffargument. Det kan gå en gång eller två, men sedan genomskådas de ganska snart och underminerar då även de sanna argument Ni serverar.

- 5 Förhandlingsteknikens kärna är att kunna tänka sig in i motpartens situation. (Vad skulle jag själv vilja uppnå om jag var i hans ställe nu? Kan jag finna en lösning som tillfredsställer mina önskningsar men också är acceptabel för honom?)
- 6 Om en överenskommelse träffas, bör den sammanfattas noga och eventuellt skrivas ned, så att inga missförstånd efteråt uppstår. Kontrollera också att överenskommelsen blir rätt delgiven alla intresserade parter, tex genom att både Ni själv och förhandlaren eller bägge tillsammans lämnar meddelandet. Det finns nämligen förhandlare som spelar en dubbelroll och delger sina kamrater träffade överenskommelser på ett sätt som inte är till företagets fördel.
- 7 Försök bygga upp en god förhandlingstradition i företaget. Motpartens förhandlare är i regel mycket villiga att medverka här-till, och nyutnämnda förhandlare glider sedan i regel ganska lätt in i traditionen. En god sådan tradition blir därför ofta en ovärderlig tillgång för företaget.
- 8 Håll Era underordnade om ryggen vid förhandlingar som avser klagomål mot dem eller på annat sätt berör deras arbetsområde. Håll Er neutral tills också de fått förklara sig, även om anklagelserna verkar sannolika. Fatta inte något beslut som berör lägre chefer utan att först ha talat med dem.
- 9 Håll förhandlarna om ryggen gentemot deras uppdragsgivare genom att visa att Ni respekterar dem. Förhandlaren har ofta en svår mellanställning mellan sina uppdragsgivare och företagsledningen. Om uppdragsgivarna ser att förhandlaren respekteras ökas också deras respekt för honom och därmed hans möjligheter att få träffade överenskommelser accepterade och genomförda.

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

"Förhandlingsrätt och förhandlingsteknik". 1946. Brevkurs utgiven av Tjänstemännens Bildningsverksamhet i samarbete med Brevskolan. Behandlar förhandlingsproblemen främst ur de anställdas, speciellt tjänstemännens, synpunkt men lämplig att läsas även från "företagarsidan". Distribuera i bokform genom Brevskolan, Stockholm 15.



INFORMATION, SAMRÅD

Om Ni bara hade *en* anställd, skulle Ni förmodligen berätta ganska mycket för honom om Era planer och problem. Troligen skulle Ni också fråga honom till råds. Detta skulle i sin tur stimulera hans intresse för verksamheten. Det är då synd att denna ganska självklara och

mycket nyttiga information så ofta kommer bort när företaget får mer än några få anställda. God information är ett viktigt medel att skapa god anda i företaget. Den är viktig också från mer allmänna synpunkter. Hur skall man t ex kunna begära att den stora mängden medborgare skall ha förståelse för företagsamhetens problem i vårt land, om de inte får den i de företag där de själva medverkar?

Det kan vara skäl i att göra upp en "informationsplan" för Ert företag och att då och då se efter om den är aktuell och om den följs. Det låter tungrott, men det är det inte. Tvärtom kan det sannolikt spara både tid och pengar och i varje fall höja effekten i den information Ni under alla förhållanden lämnar. Informationsplanen skall besvara två frågor: *Vad vill jag att de anställda skall hållas informerade om?* Och med vilka *medel* skall denna information ges?

Den första frågan kan tänkas uppsjälkad och besvarad på följande sätt:

- 1** Vad vill jag att alla stadigvarande anställda skall känna till om företaget? Det är naturligtvis en hel del: företagets storlek, tidigare utveckling, verksamhet, organisation, ledning osv. Varför inte då samla dessa fakta i en stencilskrift eller trycksak som delas ut till nyanställda? Och varför inte — eftersom folk inte är särskilt flitiga att läsa trycksaker om man inte väcker deras intresse för innehållet — presentera skriftens huvuddrag muntligt för varje nyanställd enskilt eller för grupper av nyanställda någon tid efter tillträdet?
- 2** Vad vill jag att mera specialiserad personal ytterligare skall känna till om företaget? I regel vill man väl att en arbetsledare, en kvalificerad kontorist, en fackföreningsfunktionär osv skall ha ytterligare kunskaper om företaget utöver den grundläggande informationen och utöver vad han själv får genom sin verksamhet. Här kan man t ex göra tilläggs-PM av olika slag. Man kan också, som vissa större företag gör, då och då ordna en informationskurs om företagets förhållanden, där t ex varje tjänstegremschef under en dubbeltimme redogör för sin verksamhet och visar exempel från den. Då får man efter hand en rätt stor "elit" med ganska bra kunskaper om företaget.
- 3** Vilka löpande angelägenheter av betydelse för företaget vill jag att alla anställda skall hållas fortlöpande orienterade om? Hit hör t ex nya tillverkningar, orderläget, allvarliga reklamationer, pressuttalanden om företaget, åtgärder av myndigheter av intresse för företaget, ändringar av marknadsförhållanden, reklamarrangemang m m. De anställda brukar känna en förklarlig irritation om de utifrån får höra eller tillfrågas om saker som företaget gjort och de själva inte har reda på.
En rad olika informationsmedel kan naturligtvis användas för informationer av denna typ.
- 4** Vilka grupper av anställda bör orienteras noggrannare om speciella typer av händelser? Försäljare har t ex ett delvis annat informationsintresse än tekniker, arbetsledare ett annat än driftsingenjörer osv. Bästa sättet att hålla sig à jour med informationsintresset hos olika grupper är naturligtvis att då och då diskutera det med dem.

5 Vilka beslut eller framtidsplaner vill jag att de anställda förtlöpande skall få del av? Hit hör självklart förändringar som påverkar dem själva, t ex ombyggnader, nya metoder, nya tillverkningar, arbetsinskränkningar e d. En förändring blir nästan alltid lättare accepterad om folk fått "ställa in sig" på den, det vet vi från oss själva. Så snart de anställda kan väntas vilja framföra synpunkter på ändringarna, bör naturligtvis planerna härför delges dem i tid. Dessa synpunkter är ofta av stort värde och bidrar under alla förhållanden till att få åtgärden lättare accepterad.

6 Vad vill jag att de anställda skall känna till om verksamhetens problem på längre sikt? Man vill att de skall få förståelse för företagets problem genom att t ex känna till företagets resultat, hur företaget fullgör och avväger sitt ansvar i olika avseenden (kunder, anställda, egen konsolidering, tillhandahållarna av kapitalet o s v). Det är en betydande mängd kunskaper och insikter man vill tillföra de anställda för att de skall få förståelse för företagets problem och kunna diskutera dem på ett konstruktivt sätt. De insikterna uppkommer inte av sig själva.

INFORMATIONSMEDLEN

är många och varierar naturligtvis efter företagets storlek och förutsättningar. De är i huvudsak följande:

1 Information tjänstevägen

Denna är den mest naturliga vägen men försummas ofta. Låt om möjligt ett "informationsmoment" ingå i varje ordrer — Ni tycker själv om att få veta varför en sak skall göras. Också enbart information kan spridas tjänstevägen ("A säger till B och C, de säger till sina underordnade o s v"). Men information skall inte bara gå "uppifrån och ned". Den skall också gå "i sidled"; sidoorordnade chefer och avdelningar skall vara informerade om varandras verksamhet och problem. Och information skall också komma "nedifrån och upp". Lägre chefer skall informera sina överordnade om vad som händer och hur stämningen är "längre ned". En del av denna information löper bra av sig själv, men inte alltid. Ibland är man tvungen att se till att den fungerar. Obehagliga informationer finner t ex sällan vägen upp till chefen, om han inte klargjort att han vill ha dem och att han tar dem på ett förnuftigt sätt.

2 Anslagstavlor

Dessa är ofta misskött. Gör dem snygga (helst glasskyddade) och utse någon som har ansvaret för dem. Föräldrade meddelanden bör tas bort, ty de sliter ned uppmärksamheten också för de nya. Låt t ex från början märka alla anslag med datum för när de skall tas bort.

3 Sammanträden

Dessa kan vara av många slag, från informationskonferenser med mindre grupper av specialister till sammankomster med all personal. Man bör undvika några vanliga fel som ofta görs vid sådana arrangemang. Man bör inte tala för länge till folk som inte är vana att

höra föredrag. Man skall helst ha fler talare, så att variation uppstår. Man skall — efter måttet av de möjligheter man har — lägga upp sina redogörelser med att rita på tavlor, visa bilder och modeller, ljusbilder, bildband, film osv. Något av detta kan varje företag frambringa. Om diskussion eller frågor skall förekomma vid större möten, behöver de nästan alltid förberedas.

4 Skriftliga meddelanden

Man kan skriva anslag, cirkulär, ja tom brev hem till de anställda för att informera dem om olika saker. Om man har anledning och möjligheter kan man naturligtvis också låta trycka sådana meddelanden. Ett råd: låt alltid någon av mottagarna provläsa ett utkast innan meddelandet går ut, det förebygger missuppfattningar och oklarheter. Och skriv enkelt och begripligt. Är det mera påkostade meddelanden — texttrycksaker — ni förbereder, så låt gärna fackmän bearbeta dem, gärna med samma omsorg som satsas när det gäller meddelanden till kunderna. Ett område där informationen ofta är illa presenterad och svårtillgänglig för de anställda är företagets årsberättelse; här kan oändligt mycket göras för en fängslande och därmed också nyttig information.

5 Företagsblad

Sådana kan vara av många slag: från ett enkelt stencilblad var gång det finns något att meddela och till en regelbundet utkommande tidskrift i påkostad utstyrelse. Den sistnämnda kan ofta vara sämre än den förstnämnda. Några råd: Prova läsfrekvensen genom förfrågningar, stickprovvis utlämnade frågeformulär osv och gör det ganska ofta. Det är otroligt hur mycket av det som skrivs som aldrig "går fram" till läsarna. Man måste hålla sig underrättad om vad det är folk vill läsa om. Det kan också vara bra att pröva önskan överhuvudtaget att få tidskriften, tex genom att låta folk "hämta ut den", årsvis beställa den eller liknande.

Många företag har ett kombinerat *informations-* och *samrådsorgan* i sin *företagsnämnd* (eller sina företagsombud), och även företag som inte har någon av dessa institutioner brukar ofta i *någon* form kalla förtroendemän från de olika personalgrupperna tillsammans. Mycket kan sägas om hur företagsnämnder och motsvarande samarbetsorgan bör skötas; här kan dock endast några huvudsynpunkter anges.

1 Det är av värde för företagsledningen att ha tillgång till ett organ som är inriktat på att regelbundet ta emot information; utan det uppfattas informationsframstötter lätt som propagandaaaktioner som de anställda ställer sig skeptiska till. Det är också i regel en stor fördel att ha kontakt med en representativ grupp anställda vilkas åsikter man utan "mellanhänder" kan få del av.

- 2** Företagsnämndsverksamheten är ännu förhållandevis ny i de flesta företag. Dess vidare utveckling är en fråga på lång sikt och kommer att kräva mycket arbete. Men detta arbete kan säkert löna sig. Man bör försöka se nämnden som en "kärna" bland personalen, som man speciellt ägnar sig åt för att den småningom skall genomsyra hela företaget.
- 3** Företagsnämndsavtalet är endast en mall för hur arbetet skall bedrivas, och de huvudorganisationer som ingått det har hittills på ett förnuftigt sätt avhållit sig från att i detalj genomdriva dess föreskrifter. Men det är dock ett avtal och bör i varje fall till sin anda fullt respekteras och fullföljas. Det kräver därvid en noggrann anpassning efter vart företags speciella förhållanden. Låt fantasin spela vid denna anpassning och sätt spänst, fart och karaktär på just Er företagsnämndsverksamhet.
- 4** De formella arrangemangen kring företagsnämnden (kallelser, dagordningar, protokoll m m) bör däremot skötas efter avtalets bokstav och skötas väl. Det bekräftar att man tar allvarligt på verksamheten och höjer därmed också ledamöternas känsla av ansvar för den.
- 5** Ett huvudproblem i företagsnämndsverksamheten är att sprida den ut till den vidare kretsen av anställda i företaget. Alla här förut angivna informationsmedel bör därvid komma till användning. En elementär regel är att anslå nämndprotokollen; dessa bör fö komma ut snabbt (senast 14 dagar efter sammanträdet) och vara redigerade på ett lättläst sätt. Det är också värdefullt om protokollskopior kan tillhandahållas alla som önskar få dem. Men protokollen är bara en liten del av vidareinformationen.
- 6** Många företagsnämnder i vårt land har "stannat av" på grund av programnöd. Detta är ganska obegripligt. Gör hellre en diskussionsklubb för rent allmänna samhällsfrågor av nämnden än att låta den stanna av därför att ämnen saknas; sådana diskussioner skapar under alla förhållanden något av den kontakt nämnden är avsedd att ge, och de kan nästan alltid i något avseende tillämpas också på företagets förhållanden. En del nämnder har till en början drivits väsentligen som studiecirklar i företagsekonomiska ämnen, därför att ledamöterna varit eniga om att deras kunskaper behövde kompletteras för att nämndarbetet skulle bli fruktbarande. Ni kan också vända Er till Er huvudorganisation för att få råd om det gäller att aktivera eller tillrättalägga en otillfredsställande nämndverksamhet.
- 7** En viktig förutsättning för att en företagsnämnd skall lyckas är nästan alltid att också arbetsledarna och kontorstjänstemännen stöder den och inte känner sig förbigångna av verksamheten. Ett gott grepp brukar vara att man ger åtminstone arbetsledarna samma information som nämndledamöterna och tidsmässigt gör detta i omedelbar anslutning till nämndsammanträdena.

8 Som all annan verksamhet i företaget bör nämndverksamheten "följas upp". Dra Er inte för att i själva nämnden då och då ta upp frågan om verksamheten är tillfredsställande, och komplettera de erhållna synpunkterna med stickprovsintervjuer bland de övriga anställda.

I all information har man på lång sikt nytta av att iaktta den största öppenhet. Många företagare skäms på något sätt för att tala om att de vill att företaget skall ge vinst och att de vill konsolidera det, att de är besvärade av ekonomiska ingripanden utifrån, att de fruktar att begärda förmåner av olika slag inom företaget kan leda till missbruk osv. Detta är säkert fel. De anställda har rätt bra klart för sig ändå hur företagaren ser på problemen. De respekterar en öppet deklarerad åsikt men blir misstänksamma då de möter "taktik". Men en grundregel bör iakttas vid information som kan väntas vara impopulär: också den motsatta ståndpunkten bör refereras, och refereras sakligt. Annars missbrukar informationsgivaren sin ställning.

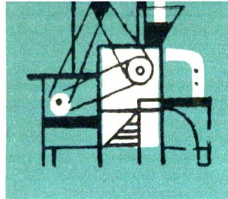
En för en god samverkan inom företaget betydelsefull grupp är också personalens utsedda representanter och förhandlare, d v s fackföreningens, arbetsledarnas och kontorstjänstemännens styrelser eller representanter. Man bör inte se dessa uteslutande som folk med uppgift att framställa krav eller klagomål och därför uteslutande vänta på att *de* skall ta initiativet i alla frågor, utan man bör se dem som ett naturligt inslag i företagets organisation och — inte minst — som ett betydelsefullt medel för information och vidareinformation och för erhållande av besked om de anställdas reaktioner inför olika förhållanden i företaget. Det brukar vara utomordentligt värdefullt att nå förtroendefull personlig kontakt med denna grupp; en sådan kontakt ökar bl a betydligt förutsättningarna för insiktsfulla och sakliga förhandlingar i mer kritiska lägen. Men den uppstår inte av sig själv utan måste byggas upp omsorgsfullt och med intresse.

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

Nils Ramstén: "Aktiva företagsnämnder". Brevkurs utgiven 1955 av Ekonomisk Information, samarbetsorgan för SAF, LO, TCO och Staten. Distribueras i bokform genom Brevskolan, Stockholm 15.

Edmund Dahlström: "Information på arbetsplatsen". Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Stockholm 1956.

Gustaf Bondeson: "God årsredovisning — goda relationer". Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Stockholm 1956.



FÖRSLAGSVERKSAMHETEN

Företaget "köper" förbättringar av experter utifrån och av egna anställda rationaliseringsmän, under förutsättning att dessa förbättringar lönar sig ekonomiskt. Om även anställda som inte har till ordinarie uppgift att hitta på förbättringar gör detta, bör naturligtvis dessa förbättringar införas och också ersättas efter samma grunder som man skulle ha tillämpat ute i marknaden.

Förslagsverksamhet är dessutom, rätt skött, med säkerhet trivselskapande. Den innebär ju på sätt och vis att de som hittar på förslagen under den tid detta pågår får ett mer kvalificerat arbete än annars, och det brukar ju skruva upp intresset.

Om ett företag är mycket litet finns det inte något skäl att införa ett detaljerat förslagssystem. Då räcker det med att skapa förtroende för att förslagsställarna blir väl och konsekvent behandlade.

Men om företaget är större, bör man ha ett klart utformat system. Detta kan man lägga upp på många sätt, men det bör alltid ge besked om följande:

- 1** att former finns för den anställda att, om han så önskar, lämna in förslaget på andra vägar än den ordinarie tjänstevägen,
- 2** att anordningar finns som garanterar att förslaget inte "kommer bort" utan blir registrerat med bla inlämningsdag och inlämnarens namn,
- 3** att förslagsställarens anonymitet, om han så önskar, bevaras tills förslaget är behandlat och eventuellt också därefter,
- 4** att så exakta ersättningsgrunder som möjligt finns och vilka dessa är,
- 5** att garantier finns för att bedömningen av förslaget sker opartiskt, tex under medverkan av representanter för de olika personalgrupperna i företaget.

Om man vill få en förslagsverksamhet att fungera bra, är en grundläggande förutsättning att behandlingen av förslagen blir snabb och att ersättningsgrunderna uppfattas som rättvisa.

Man bör dock komma ihåg att förslagsverksamheten väsentligen är en *kommersiell* anordning. Det bör man också göra klart för de anställda. Förslag skall i princip inte bedömas utifrån förslagsställarens goda vilja eller ansträngning utan enbart utifrån sin *användbarhet* i företaget. Vissa former av uppmuntringspremier, "tröstpriser" o s v för ej antagna förslag är ganska betänkliga, därför att de grumlar de klara kommersiella riktlinjerna för förslagsverksamheten.

Det blir ofrånkomligen ofta olika mening om ersättningsgrunderna. De anställda vill driva upp dessa, vilket är begripligt. Arbetsgivaren är rädd att genom avtal eller sedvänja småningom *tvingas* att köpa förslag till priser som inte är lönande. Det är viktigt att han behåller en *fri inköpsrätt*. Men det är lika viktigt att han inte underbetalar förslagen och därigenom oskäligt profiterar på de anställda. Riktlinjen bör vara att han betalar vad han skulle vara beredd att betala om förbättringen erbjuds honom *ute i marknaden*. Dessa grunder bör han försöka göra klara för sig och öppet diskutera med de anställda.

Det är ofrånkomligt att förslag lämnas in som företaget redan har tänkt på eller börjat arbeta med. I sådana fall bör man noga förklara för förslagsställaren och en eventuell förslagskommitté att så är fallet. Det är viktigt att man sprider förtroende för att man där talar sanning.

Ibland kan ett förslag vålla oro på lönefronten genom att det påverkar ett ackord på den avdelning där det genomförs. Här bör i klarhetens intresse skarp skillnad göras mellan rationalisering och lönesättning. Därför att rationaliseringsförslaget köpts av en anställd som inte regelbundet sysslar med rationalisering kan lönesättningsprinciperna inte bli andra än de skulle bli om rationaliseringen tillkommit på annan väg.

Det är alltid trögt att sätta igång en förslagsverksamhet. De anställda måste informeras noga. Ju bättre man kan göra klart för dem vilka typer av förslag man väntar sig att de skall kunna ge och på vilka områden dessa förslag bör göras, desto större är förutsättningarna för att verksamheten skall komma igång bra. Ofta föreställer sig de anställda att det är mycket stora uppfinningar man väntar sig av dem och vågar därför inte komma med enklare förslag. Detta är fel; det är ju just en enkel "vardagsrationalisering" man vill få fram.

Några tips: Omge förslagsverksamheten med en viss publicitet. Sätt upp anslag om antagna förslag och publicera dem också i företagstidningen, om Ni har en sådan. Dela ut ersättningarna vid någon "ceremoni" i företaget. Ge de anställda ett intyg om de förslag de fått antagna eller för småningom in dessa på anställningsbetyget. Varför inte bilda en särskild klubb för dem som fått förslag antagna och där diskutera vidare förslagsverksamhet, driva utbildning i arbetsförenklning o s v.

För eventuellt ytterligare studium hänvisas till:

Svenska Arbetsgivareföreningen: "Förslagsverksamhet". Stockholm 1956. Distribueras genom Svenska Arbetsgivareföreningen, Box 16120, Stockholm 16.



BETYG

Både rättspraxis och de flesta kollektivavtal föreskriver att den anställde skall ha rätt att få ett anställningsintyg om han vill söka annan tjänst och ett anställningsbetyg när han slutar. Anställningsintyget är ett intyg om hur länge han varit anställd och vad han gör; betyget lägger dessutom i regel också till uppgifter om *hur* arbetet gjorts. Vill man vara tillmötesgående kan man naturligtvis också i anställningsintyget ta in ett kvalitetsomdöme.

De flesta kollektivavtal föreskriver att ett kvalitetsomdöme skall ingå i betyget endast om den anställde så begär; praxis att införa ett sådant omdöme är dock på många håll så starkt att ett kvalitetsomdöme i stället *utelämnas* endast vid speciell begäran.

Vi har dålig "betygsmoral" i Sverige. Många betyg skrivs ut slentrianmässigt. Ofta ger man i lättnaden att vara fri en dålig medarbetare denne alldeles för goda vitsord så att han skall "få en ny chans". Mindre sällan ger man för dåliga betyg. Kom ihåg att ett grovt felaktigt betyg eller ett betyg som helt förtiger en allvarlig avskedsorsak (brott, alkoholism e d) ingenting annat är än vad lagen kallar "osant intygande" och kan medföra ansvar eller i varje fall nedsätta firmans anseende.

På arbetsbetyg har man ofta standardiserade betygsskalor (mindre god, god, utmärkt, resp gott, hedrande). Man bör då verkligen försöka *klassa* avgående personal efter dessa grunder och inte automatiskt ge alla det högsta betyget. Bl a bidrar det tillrädda förfarandet till att väcka uppmärksamhet för betygen och att göra den högsta betygsklassen åtråvärd.

Om arbetare varit anställda länge och vid sin avgång önskar ett "skrivet" betyg, bör de få detta. Det bör då utarbetas efter samma grunder som brukar tillämpas för tjänstemannabetyg.

"Tjänstemannabetyg" bör i regel omfatta fyra delar.

- 1** Vederbörandes namn (gärna med födelsedatum) samt den tid under vilken han varit anställd i företaget (anges med exakta data).
- 2** Det arbete eller de arbeten vederbörande utfört. Denna del är betygets viktigaste, ty den visar vad han har för erfarenhet och vad han kan. Dessa uppgifter bör vara detaljerade. Om en maskin betjänats, bör typen anges, för en telefonväxel antalet anknjytningar, för en kassa dagsomsättningen o s v. Vikariat bör också tas med.

- 3** Omdömet om den anställda. Det har blivit brukligt — om lyckligtvis eller olyckligtvis är svårt att säga — att inte avge negativa omdömen i betyg. Har vederbörande varit dålig, blir dock givetvis omdömena snäva ("utan anmärkning" eller "tillfredsställande") eller helt obefintliga. Men också vid positiva omdömen bör man försöka hålla något slags skala (tex vederbörande rekommenderas, lämnas våra bästa rekommendationer, våra allra bästa rekommendationer osv), annars är man snart uppe i ren betygsinflation.
- 4** Avgångsorsaken. I varje fall bör denna anges om vederbörande slutar på egen begäran eller pga minskad arbetstillgång. Eventuellt kan denna del av betyget ingå i del 3.
- 5** Underskriften. Denna bör uppta firmanamnet samt betygsutställarens namn och uppgift i företaget. Men om underskrivaren inte själv kan lämna eventuella referenser angående den betygssatte, bör man lägga till en rad härom under betyget, tex För eventuella referenser efterfrågas kamrer X. (Firmans adress och telefon bör också stå någonstans på betyget för att underlätta referenstagning.) Det kan vara en fördel att en och samma person — efter samråd med respektive chefer — skriver alla betyg i företaget, därför att "betygsskalan" då kan bli mer enhetlig.

Naturligtvis bör ordentliga omdömen om den anställda inhämtas innan betyget skrivs ut, gärna från flera personer. Den anställdes närmaste överordnade bör alltid få yttra sig om betyget innan det lämnas ut. Och den anställda själv bör vid avskedet tillfrågas om han är nöjd med betyget (eller t ex vill ha något tillagt) och man bör då vara beredd att *mycket öppet* diskutera det med honom.

I regel vill man ockå när man *lämnar* referenser gärna kasta ett öga på det betyg som tidigare utstälts och behöver alltså snabbt kunna få tag i detta. En "central" pärm med företagets alla betygsge-nomslag är därför till nytta. Den är också till hjälp när man skriver nya betyg och kan bidra till att dessa får en konsekvent utformning.

Många firmor "ligger" för länge på sina betyg därför att de tycker att det är besvärligt att skriva ut dem. Detta bör undvikas. Det hör till god ton att den anställda får betyget senast den dag han lämnar firman.

FÖRETAGETS MÅLSÄTTNING

Ett amerikanskt storföretag, Johnson & Johnson i New Brunswick, USA, har i sina fabriker anslagit en programförklaring av ungefär följande innehåll:

Vårt företag har **ansvar** mot fyra olika grupper i samhället.

Den **främsta** av dessa grupper är **kunderna**. Våra produkter och tjänster skall vara goda och det skall vara vår strävan att göra dem allt bättre och till allt lägre kostnad. De beställningar vi får skall fullgöras snabbt och riktigt. De som köper våra varor för att sälja dem vidare skall ha en skälig vinst av sitt arbete.

Vi har också ansvar mot våra **anställda**. De skall känna trygghet i sin anställning. Deras löner skall vara skäliga och rättvisa. Arbetsledningen skall vara god och överordnade i alla grader kompetenta och rättrådiga. De anställda skall behandlas som individer och deras personliga värdighet och arbetsinsats respekteras. Arbetsförhållandena skall vara välordnade. De som vill och kan skall ha möjlighet att avancera.

Vi har också ansvar mot **aktieägarna**, som äger vårt företag och riskerar sina pengar i det. Vi skall vidmakthålla och vidareutveckla företaget åt dem. För detta måste ekonomiska reserver skapas, forskning bedrivs, riskfyllda projekt startas, nya produkter lanceras, nya försäljningsplaner göras, nya maskiner köpas, nya fabriker byggas, dispositioner träffas mot dåliga tider och misstag göras och deras kostnader bestridas. Sedan allt detta gjorts måste likväl en betryggande vinst kvarstå, så att aktieägarna får en skälig ersättning för det kapital de tillhandahåller.

Vi har slutligen också ansvar gentemot det **samhälle** i vilket vi lever. Vi skall i form av skatter bestrida en skälig andel av de gemensamma samhällskostnaderna. Vi skall hålla den anläggning i gott skick med vilken vi betjänar samhället och medborgarna. Vi skall stödja positiva samhällssträvanden och göra vad vi kan för att bidra till god medborgaranda, hälsa, uppfostran, utbildning och god samhällsstyrelse. Vi skall hålla kontakt med orten och samhället där vi verkar och hålla dess medborgare underrättade om våra förhållanden och våra problem.



Den här angivna "företagspolitiken" utgör onekligen en bra påminnelse till alla berörda parter om företagets problem att mot varandra *avväga* alla de krav och intressen som från olika grupper riktas mot det.

SNS SKRIFTSERIE

- EUROPAMARKNADEN OCH FÖRETAGET av *Wilhelm Panes* kr 24: 50
- 9 Y i KEMISK OCH METALLURGISK INDUSTRI av *Einar Carlsson, Carl Helge Hedlundh och Gerhard von Hofsten* kr 1: 50
- SJU AR AV SKOLREFORMER. Fakta om skolutvecklingen 1950—1956 sammanställda av *Gunnar Helén* kr 6: 50
- GOD ÅRSREDOVISNING — GODA RELATIONER av *Gustaf Bondeson* kr 6: 50
- PERSONALTJÄNSTEN I SMA OCH STORA FÖRETAG av *Sven H. Asbrink* kr 5: —
- NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE 2. En samling föredrag och uppsatser kr 9: —
- INFORMATION PÅ ARBETSPLATSEN. Sociologiska studier av företagets kommunikationsproblem av *Edmund Dahlström* kr 14: 50
- MÄNNISKAN I INDUSTRI SAMHÄLLET
 Del I. ARBETSLIVET kr 25: —
 Del II. FRITIDSLIV — SAMHÄLLSLIV kr 25: —
 av *Torgny Segerstedt och Agne Lundquist*
- TJÄNSTEMÄNNEN, NÄRINGSLIVET OCH SAMHÄLLET. En attitydundersökning av *Edmund Dahlström* kr 14: 50
- TJÄNSTEMÄNNEN OCH DEN INDUSTRIELLA OMBÄNDRINGEN. En studie av tjänstemannakårens tillväxt inom industrien av *Erik Höök* kr 5: 50
- KONJUNKTURER OCH EKONOMISK POLITIK. Utveckling och debatt i Sverige sedan första världskriget av *Erik Lundberg* häft. kr 28: 50
 inb. kr 32: 50
- NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE 1. En samling föredrag från SNS konferenser kr 7: 50
- DISTRIBUTIONSEKONOMISKA PROBLEM. En inventering kr 9: 50
- EFFEKTIVITET OCH RÄTTSSÄKERHET. Ett diskussionsinlägg om statsförvaltningen kr 1: 50
- VINSTDELNING OCH VINSTANDELSSYSTEM. Uppkomst — Utveckling — Framtidsmöjligheter av *Torsten Skytt och Sven H. Asbrink* kr 3: 75

KONKURRENS ELLER SAMVERKAN. Ett diskussionsinlägg om kartell- och monopolproblem av *Hans Brems, Bert Lindström, Jonas Nordenson, Jan Rydström, Ulf af Trolle* och *Jan Wallander* kr 8: 75

SVENSK STATSFÖRVALTNING I ARBETE av *Gunnar Heckscher*. Ny översedd upplaga utkommer under 1958.

FÖRHÅLLET MELLAN FÖRETAG OCH ANSTÄLLDA I SVENSK INDUSTRI. Några jämförelser med amerikanska förhållanden av *Charles A. Myers*, Massachusetts Institute of Technology kr 6: 75

SKOLREFORMEN OCH NÄRINGSLIVET. Synpunkter på försöksverksamheten och reformens psykologiska och pedagogiska förutsättningar av *Jan Agrell* kr 4: 50

Säljes i bokhandeln eller direkt från SNS, Sköldungagatan 2, Stockholm Ö. Tel. 23 25 20. Postgiro 35 62 60.

STUDIER OCH DEBATT

— SNS populära småskriftserie — presenterar sammanfattningar av större utredningar, uppsatser, redogörelser för småutredningar, konferenser etc. i aktuella ämnen. Minst fyra nummer per år utkommer i serien. Prenumerationspriset är 15 kr.

Argång

- | | | |
|---------|---|----------|
| 1953: 1 | ANDA OCH TRIVSEL I FÖRETAGET av <i>Torgny T Segerstedt</i> . Sammanfattning av "Människan i industrisamhället. Del I" | kr 4: — |
| 1953: 2 | KONJUNKTURPOLITIK UNDER DEBATT av <i>Ulrich Herz</i> . Sammanställning med studiehandledning av professor Erik Lundbergs kända verk | kr 6: — |
| 1953: 3 | KVINNOR I INDUSTRIARBETE av <i>Andreas Lund</i> . Redogörelse för en industripsykologisk SNS-undersökning | kr 4: — |
| 1953: 4 | FÖRETAGET OCH PRESSEN av <i>Arne Lundmark</i> | kr 4: — |
| 1954: 1 | ÄNDRAD FÖRETAGSBESKATTNING | utgången |
| 1954: 2 | AUTOMATION — DEL I. De tekniska framtidsutsikterna | utgången |
| 1954: 3 | AUTOMATION — DEL II. De ekonomiska och sociala framtidsutsikterna
Referat från företagsledarkonferensen maj 1954 | utgången |
| 1954: 4 | FÖRETAGSBESKATTNING OCH KONJUNKTURER.
Referat från skattekonferensen oktober 1954 | kr 4: — |
| 1954: 5 | GRUPPDYNAMIK OCH LEDARSKAP av <i>Joachim Israel</i> . Introduktion i gruppdynamikens teori och tillämpning | kr 4: — |
| 1955: 1 | FÖRETAGET OCH KOMMUNEN. Referat från företagsledarkonferensen januari 1955 | kr 4: — |
| 1955: 2 | SKOLA OCH NÄRINGS LIV I SVERIGE OCH USA. Skolreformen och näringslivet. Diskussioner i SNS arbets-Skola, yrke, samhälle i USA av <i>Gunnar Helén</i> grupper 1952—1955. | kr 4: — |
| 1955: 3 | SVERIGE OCH VÄRLDSHANDELN. Föredrag vid företagsledarkonferensen maj—juni 1955 | kr 5: — |

- 1955: 4 INDUSTRIFOLK PÅ FRITID av *Torgny T Segerstedt*.
Sammanfattning av "Människan i industrisamhället.
Del II" kr 4: —
- 1956: 1 NÄRINGSLIVETS FOLK I RIKSDAGEN. Politiskt in-
tresse — ett företagarintresse av *Folke Petré*n. Industrins,
handelns och hantverkets folk i riksdagen 1920—1953
av *Lennart Bodström* kr. 4: —
- 1956: 2 NÄRINGSLIVET PLANERAR FÖR FRAMTIDEN.
Föredrag och diskussioner vid företagsledarkonferensen
1956 kr 5: —
- 1956: 3 FÖRETAGSVINSTER — ETT SAMHÄLLSINTRESSE?
En kort orientering om vinsterna och deras plats i det
ekonomiska livet av *Göran Albinsson* kr 4: —
- 1956: 4 FRI HANDEL I EUROPA. Rapport från en arbets-
grupp inom OEEC kr 4: —
- 1957: 1 EKONOMISKA UNIONER. En översikt över den eko-
nomiska integrationens förutsättningar och verkningar
av *Staffan Burenstam Linder* kr 4: —
- 1957: 2 UTBILDNING AV CHEFER OCH EXPERTER I
FÖRETAGEN. Föredrag och diskussioner vid SNS kon-
ferens i Saltsjöbaden februari 1957 kr 5: —
- 1957: 3 SVERIGE OCH EUROPAMARKNADEN. Föredrag och
diskussioner vid konferens i Saltsjöbaden oktober 1957 kr 4: —

Säljes i bokhandeln eller direkt från SNS, Sköldungagatan 2, Stockholm Ö.
Tel. 23 25 20. Postgiro 35 62 60.

20 FEB. 1954

Pris kr 5:—

AB WALLIN-REKLAM/FORSSELLS BOKTRYCKERI, MALMÖ

1958