

## AÐ NOTA TÍMANN VEL - EÐA HVERNIG AUKA MÁ FRAMLEIÐNI OG FÆKKA VINNUSTUNDUM

### Gunnar Haugen og Ægir Már Þórisson

Þó engu ég hafi að sinna  
ykkur ég á það vil minna  
ef maður er mættur  
er missirinn bættur  
því viðveran er líka vinna

Það að tíminn er dýrmætur er gömul sannindi og ný. Það var þó aðeins í upphafi síðustu aldar sem menn tóku að versla með tíma hvors annars eins og um verðmæti væri að ræða.

Áður en þessi viðskipti með tíma hófust fékk fólk greitt fyrir tiltekin verk sem það lauk, eða hluti sem það smíðaði. Skýr tengsl voru milli frammistöðu og launa.

En hvernig er farið að því að verðleggja tíma? Þessa einu auðlind mannsins sem er með öllu óafturkræf og verður aldrei endurunninn. Í dag tíðkast hjá þorra vinnandi fólks að gerður sé samningur milli launþega og launagreiðanda. Þó það sé sjaldan tekið fram snýst samningurinn í raun um það að launþegi lofar að vera á tilteknum stað og sinna tilteknum verkum í tiltekin tíma, oft milli 160 og 170 klukkustunda á mánuði. Þessi samningsgerð er í daglegu tali nefnd að ráða sig í vinnu.

Þetta kerfi hefur gefist ágætlega og flestir standa þokkalega við gerðan samning og uppfylla þau skilyrði sem liggja honum til grundvallar – það er vinna vinnuna sína þokkalega með litlum eða engum eftirgangsmunum.

Gallinn er hins vegar sá að það getur verið afar erfitt að greina á milli þeirra sem vinna mjög vel, þeirra sem vinna bara þokkalega og þeirra sem fljóta með. Þessi skortur á aðgreiningu hefur það síðan í för með sér að þeir sem skara frammúr gera annað af tvennu.

Þeir hætta og fara á stað þar sem þeir telja vinnuframlag sitt betur metið eða færa frammistöðu sína niður á það plan sem dugar til að halda öllum sáttum (m.ö.o. draga úr frammistöðu sinni).

Þessi þróun virðist óhjákvæmileg þar sem einungis er greitt fyrir viðveru og lítil von til að frammistaða í starfi hafi áhrif á laun viðkomandi.

### Nýting starfsmanns

Í umræðu um laun heyrst oft hugtak sem kallast nýting og er oftast reiknað einhvern veginn svona: Tekjur af starfsmanni deilt með kostnaði af honum. Það er svo keppikefli fyrirtækja að hafa þetta hlutfall sem allra hæst og nefna það virðisaukningu starfsins, eða framlegð.

Stór hluti kostnaðar við hvern starfsmann eru þau laun sem hann fær og stundum hefur verið farin sú leið að meta arðsemi af hverjum starfsmanni með því að kanna hversu hátt hlutfall af sínum vinnutíma hann er talinn vera að sinna eiginlegri vinnu. Eftir útreikninga á nýtingu starfsfólks á klukkustund er síðan farið að leita leiða til að auka nýtingu á keypta klukkustund með einum eða öðrum hætti.

Einni þessara leiða fylgir að hæfir starfsmenn finna sig síður knúna til að skipta um starf en áður, greinilegra verður hverjir það eru sem vinna vinnuna sína og hverjir það eru sem bara fljóta með.

## Aukin framleiðni

Þar sem þessi leið hefur verið farin hefur framleiðni aukist um allt að 40% án þess að það komi niður á gæðum. Dreigið hefur úr starfsmannaveltu og starfsánægja aukist. En hver er galdurinn? Líkt og svo oft áður er svarið einfalt og virðist augljóst þegar betur er að gáð. Aðferðin er að skilgreina hvað sé árangur, semja síðan við starfsfólk um að í stað launahækkunar sé fólki frjálst að fara heim þegar tilteknum árangri sé náð án (t.d. 10-20% yfir núverandi árangri) þess að það komi niður á launum viðkomandi.

Þeim sem efast um að loforð um að fá að fara fyrr heim sé hvetjandi er bent á að þegar fólk er spurt hvar það helst vildi vera nefna fáir eða engir vinnuna, þegar fólk er spurt hvað það hafi mesta ánægju af að gera nefna flestir að eyða meiri tíma með fjölskyldu og vinum og loks nefnir fólk önnur áhugamál, sem þó krefjast frekar tíma en peninga til að sinna.

Til að mögulegt sé að auka framleiðni á þennan hátt þarf að uppfylla nokkur grunnskilyrði. Í fyrsta lagi mega tekjur starfsfólks ekki dragast saman þrátt fyrir styttri vinnutíma, í öðru lagi eiga ekki að vera fyrirséðar uppsagnir á starfsfólki í kjölfar bættrar frammistöðu, í þriðja lagi þarf að huga að því hvað sé talið frammistaða og hvernig gæði hennar eru metin og í fjórða og síðasta lagi muna að þau störf sem hægt er að launa á þennan hátt eru mun fleiri en flestir telja.

Með þessu eru fyrstu skrefin tekin í að ráðast á þau vandamál sem hljóta af því að greiða fólki fyrir viðveru í stað árangurs. Nú eru komin tækifæri til að nýta aukinn sveigjanleika og þann tíma sem þegar hefur verið keyptur af starfsfólki til að hvetja hvern starfsmann til að gera sitt besta á hverjum degi og ná settum markmiðum – allt án þess að auka kostnað.

Greinin birtist í Viðskiptablaðinu 19. mars 2003

© Capacent/Gunnar Haugen, Ægir Már Þórisson. Þær greinar sem birtast á vefnum eru eign Capacent og má ekki afrita án leyfis.