

Nya former för förslagsverksamheten

STUDIER VID VATTENFALL OCH VOLVO

Efter andra världskriget tog förslagsverksamheten fart i Sverige. De anställda i företagen skulle genom förslag till förbättringar bidra till att verksamheten rationaliserades. Via ett representativt system, företagsnämnden, skulle förslagsställaren garanteras att förslaget blev objektivt utrett och bedömt samt också belönat i förhållande till den ekonomiska besparing som det medförde.

I projektet tecknas utvecklingen av förslagsverksamheten mot bakgrund av studier vid två företag, Vattenfall och Volvo Personvagnar. I de båda företagen har förslagsverksamheten decentraliserats, vilket är den huvudlinje som utvecklingen följer.

Projektet har genomförts vid FARådet i Stockholm.

BAKGRUND

När de första förslagsprogrammen inrättades i industriföretag i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet var syftet från arbetsgivarnas sida att utnyttja arbetarnas erfarenheter av produktionen till att effektivisera denna. Detta var huvudsyftet och är fortfarande ett syfte som officiellt bärs fram av såväl arbetsgivare som fackliga organisationer. De anställda ska genom förslag bidra till att företagets konkurrenssituation stärks. Förslagen ska t ex leda till kostnadsredueringar i form av tidsbesparing, mindre energiförbrukning, mindre materialåtgång, mindre slitage på maskiner och annan utrustning samt lägre felprocent. Tillgänglig statistik visar att en majoritet av de inlämnade förslagen handlar om effektivisering.

Under senare år har emellertid också andra fördelar med förslagsverksamhet blivit uppmärksammade. Man har sett att arbetsklimat och engagemang kan förbättras genom en välskött förslagsverksamhet. Man har också börjat inse att förslagsverksamheten är en del av lärandet och kompetensuppbyggnaden på arbetsplatsen.

Förslagsverksamheten bidrar inte enbart genom rationalisering utan kan också bli en kraft till mera radikal förnyelse av processer och produkter, en del i företagsutvecklingen. Därför har man alltmer börjat se förslagsverksamheten som ett ledningsinstrument i chefens hand. De vidgade målen har krävt att förslagsverksamheten decentraliseras.

METOD

Forskningsprojektet är en utvärderingsstudie av decentraliseringsprogram rörande förslagsverksamheten vid två företag: en privat industri, Volvo Personvagnar AB, och ett statligt bolag, Vattenfall AB. Valet av dessa två studieobjekt dikterades av dels att de decentraliserat på olika sätt, dels att de representerade privat och statlig verksamhet. (När datainsamlingen genomfördes var Vattenfall fortfarande ett affärsdrivande verk och inte bolag.)

Informationen samlades in via enkäter, personliga intervjuer och genom statistiska uppgifter och dokument rörande förslagsverksamheten.

För innehållet svarar

Göran Ekvall

FARådet,

Box 5042,

102 41 Stockholm,

telefon 08-666 68 00,

telefax 08-667 59 13.

Både vid Vattenfall och Volvo Personvagnar har decentraliseringen av förslagsverksamheten inneburit att man dels har sträckt ut delar av det centrala, separata systemet förslagsverksamhet i organisationen, dels har man byggt in förslagsverksamheten i basorganisationen. Men man har gått fram på olika sätt i de två företagen.

I båda företagen har man, när det gäller decentraliseringen av den formella förslagsverksamheten, gått längre än till att inrätta lokala förslagskommittéer på de större geografiskt skilda enheterna. Studien vid Vattenfall omfattar tre sådana enheter med egna förslagskommittéer. Studien vid Volvo Personvagnar rör endast en sådan enhet, anläggningarna vid Torslanda i Göteborg, som har en gemensam förslagskommitté.

RESULTAT OCH DISKUSSION

Fristående förslagsverksamhet

Volvo i Göteborg har flyttat ut sina tidigare centralt placerade utredare till fabriker och kontor. De tillhör då visserligen rent organisatoriskt dessa enheter och avlönas av dem, men de fungerar som representanter för den formella förslagsverksamheten.

Utredarna tar emot förslag som idégivaren inte velat lämna direkt till sin chef. Från cheferna får de förslag som dessa inte kan bedöma och handlägga själva. Från förslagskommittén får de förslag till utredning som har skickats in direkt till kommittén. Vid kommitténs sammanträden föredrar de sina utredningsresultat och förslag till ersättningsbelopp. Inom vissa ersättningsgränser beslutar de själva och informerar kommittén. Detta är ett fungerande inom ramen för den konventionella förslagsverksamhetsstrukturen. Utredarna arbetar uteslutande med förslagsfrågor.

Vid Vattenfall har förslagskommittéerna tillsatt s k idéboksansvariga som sina representanter på arbetsplatserna. Dessa har att utreda och belöna småförslag och därigenom avlasta förslagskommittéerna och fungerar således inom förslagssystemet. Upp-

draget ligger vid sidan om det ordinarie arbetet; de har varken speciell tid avsatt för det eller särskild ersättning.

Både de utlokaliserade utredarna vid Volvo och de idéboksansvariga vid Vattenfall utgör exempel på decentralisering av ett system med fristående förslagsverksamhet. Men skillnaderna är stora. Utredarna vid Volvo är specialister på förslagsutredning. De arbetar uteslutande med detta och är väl förtrogna med förslagssystemets regler och principer. De tar hand om de större och värdefullare förslagen.

De idéboksansvariga har förslagshanteringen som en bisyssla. De har inte fått någon egentlig utbildning eller träning i förslagsutredning, och deras förtrogenhet med förslagsverksamhetens mål och medel är i de flesta fall ganska vag. Till skillnad från utredarna på Volvo handlägger de småförslag. Volvoutredarna har därför helt andra förutsättningar att uppleva säkerhet i rollen än de idéboksansvariga.

Förslagsverksamheten i basorganisationen

Den andra vägen till decentralisering, att integrera förslagsverksamheten i basorganisationen, har också beträffats av båda företagen. Volvo har gått längst i den riktningen genom ett direktbelöningsystem, som innebär att varje arbetsledare och chef handlägger förslag inom sitt ansvarsområde och beslutar om ersättning till förslagsställare upp till en viss nivå, som motsvarar ett tjugondels basbelopp. Förslagshanteringen är en del av det ordinarie ledaruppdraget.

I Vattenfall har man till att börja med begränsat sig till attitydpåverkan av cheferna. Man har från högsta ledningen framhållit att det är chefernas uppgift att stödja förslagsverksamheten, men man har inte formellt och konkret lagt in förslagshandling i arbetsledarnas och chefernas befattningar. Det är förslagsverksamheten som ett separat system som cheferna uppmanas se till att det fungerar.

Genom de idéboksansvariga blir dock systemet i viss mån inbyggt i det dagliga ledarskapet, eftersom många av de idéboksansvariga är arbetsledare och eftersom de idéboksansvariga ofta diskuterar med sina chefer om förslagsbedömningen. Men alla arbetsledare är inte idéboksansvariga, och de som är det ser uppdraget som liggande vid sidan om ledarrollen.

De erfarenheter av systemet med idéboksansvariga som gjorts på Vattenfall har emellertid lett till att de förslagsverksamhetsansvariga (ordförandena och sekreterarna i förslagskommittéerna) har kommit till slutsatser om att förslagshandteringen måste göras till en del av arbetsledarnas och chefernas ordinarie uppdrag. På en av enheterna har man redan tagit kliv i den riktningen. Begreppen idéboksansvariga, idéboksområden och idéböcker har tagits bort. Varje person i chefsställning har till uppgift att handlägga förslagsärenden och besluta om ersättningar upp till en viss nivå och kan utse ett idéombud att hjälpa till med detta. Detta ombud är då chefens representant och inte förslagssystemets, som den idéboksansvarige är. Det är en väsentlig skillnad.

Både Vattenfall och Volvo Personvagnar har således närmast förslagsverksamheten till basorganisationen. Resultaten har blivit högre förslagsfrekvens, ökad andel små lokalt fungerande förslag, flera förslagsställare, förbättrat idéklimat samt positivare attityder hos chefer och remisspersoner.

Direktbelöning

På Volvo Personvagnar har man genom direktbelöningsystemet gått längre än på Vattenfall. Erfarenheterna är positiva. Cirka 80 procent av de godkända förslagen har direktbelönats av chefer. Många arbetsledare har börjat se sina underställda som en kreativ resurs som de kan utnyttja för problemlösning och stimulera till sådana insatser via direktbelöningarna.

Men resultaten har inte kommit

utan ansträngning. Förslagsverksamhetsstaben har lagt ner stort arbete på att utbilda cheferna i direktbelöningens principer, en utbildning som sedan pågått kontinuerligt för nyutskomna arbetsledare och andra chefer. Instruktionsböcker och informationsmaterial har utarbetats, t ex en video om direktbelöningssystemet. Missbruk av belöningssystemet har måst korrigeras. Man talar om "barnsjukdomar" hos systemet, som nu emellertid anses vara övervunna.

Fyller flera funktioner

De utlokaliserade förslagsutredarna fyller flera funktioner, såväl konkreta som symboliska. Deras utredande insatser gör att handläggningen, även av mer komplicerade förslag, sker snabbt. De förbereder och samarbetar i utredningarna med experter och chefer, som annars skulle ha fått ägna mer tid åt utredningarna. Attityderna till förslagsverksamheten hos sådana remisspersoner blir därigenom positiva. Den personliga kontakten med utredaren, som presenterar förslaget, blir sannolikt både mer stimulerande och kanske också bindande än en remisshandling som kommer med internposten från ett centralt förslagskansli. Utredaren blir ett slags ombudsman för de förslag som kommer in. Uppgiften är att se till så att förslagen får en rättvis bedömning.

Samtidigt fungerar utredaren som mottagare av förslag som förslagsställaren av en eller annan anledning inte tycker det är lämpligt att gå till chefen med. Utredaren ses i sådana fall som en alternativ möjlighet och upplevs kanske av förslagsställaren som en

garant för att förslaget ska bli grundligt utrett och objektivt bedömt. Motsättningen mellan det formella förslagssystemet och basorganisationen är således inte borttrollad, men den är mindre kännbar, eftersom cheferna har hand om en stor del av förslagsverksamheten och eftersom utredarna tillhör basorganisationen.

På såväl Volvo som Vattenfall har förslagsverksamhetens funktionärer, genom de nya organisationsformer som man har genomfört under senare år, kommit till slutsatsen att förslagsverksamheten är en ledningsfråga, som ska vara integrerad i den ordinarie chefsbefattningen. Den ska inte vara en fråga basorganisationen fristående verksamhet som cheferna bara förväntas acceptera och stödja. Det ska i stället vara en del av chefernas ansvar att driva förslagsverksamheten.

En fråga om policy

Konsekvensen av denna nya syn på förslagsverksamheten är att denna egentligen inte är någon verksamhet, utan snarare en fråga om policy med ett regelverk över hur förbättringsidéer från de anställda ska hanteras i basorganisationen. Detta regelverk innefattar övergripande värderingar om de anställdas medverkan i företags utveckling samt belöningar för kreativa insatser. Det gäller också konkreta principer för insamling, bedömning och ersättningar av förslag.

De förslagsverksamhetsansvariga i båda företagen ser det dock närmast som självklart att förslagskommittéer bör finnas för att utarbeta och utveck-

la policy och regelverk och för att verka för att dessa följs genom t ex informationsmaterial, manualer och chefsutbildning. Man tycks också förutsätta att kommittéerna har en del andra funktioner:

- att utreda och bedöma förslag av stort ekonomiskt värde
- att sprida kännedom om förslag utanför det område, där de kommit fram
- att ta emot förslag direkt från anställda, som inte vill gå via sina chefer
- att fungera som överklagningsinstans för den förslagsställare som anser sin idé felbedömd av cheferna.

Man vill således, trots strävandena att göra förslagsverksamheten till en ledningsfråga och lägga över en stor del av hanteringen på cheferna, att en kontrollfunktion ska finnas kvar.

Så här uttryckte sig en av förslagsutredarna på Volvo: "Trots att vi här har kommit långt i öppenhet och positiv syn på förslag, finns det tillräckligt mycket motstånd och negativism kvar för att vi ska kunna släppa förslagsverksamheten hundra procent till cheferna."

RAPPORTEN

Idéer, ledarskap och lärande. Nya former av förslagsverksamhet i företag och förvaltning (156 sidor), kan beställas från Förlags AB Industrilitteratur, Box 5513, 114 85 Stockholm, tel 08-783 81 00, fax 08-660 59 11.

