

Arbejdsbeskrivelse på grundlag af virksomhedens blanketsystemer.

Af P. KARSTEN¹⁾

Ved en arbejdsbeskrivelse forstås her en skriftlig redegørelse for en virksomheds foretningsgang således, som den kommer til udtryk i de blanketsystemer, der anvendes, og i de beføjelser, der er givet virksomhedens forskellige funktionærer samt de arbejdsopgaver, der er pålagt dem.

Det er svært at give udtryk for omfanget af det arbejde indenfor det administrative område, der enten bestemmes af en igangsat blanket eller består i at starte en blanketgang; der er snarere tale om, i hvor høj grad de enkelte medarbejdere rent tidsmæssigt arbejder med blanketter. Yderpunkterne vil på den ene side være ledelsens overvejelser på basis af udarbejdede rapporter og heraf truffne afgørelser, der nedfældes skriftligt – og på den anden side være den medarbejder, der hele tiden er beskæftiget med fakturaskrivning.

Blanketter taget i videste forstand er en så væsentlig del af forretningsgangen, at en fuldstændig registrering heraf vil være absolut nødvendig for at give et klart billede af forretningsgangen.

En arbejdsbeskrivelses vigtigste formål er at være et korrekt bedømmelsesgrundlag for virksomhedens mangeartede blanketsystemer og arbejdstilrettelæggelse. Ud fra beskrivelsen kan virksomhedens interne kontrol vurderes, d.v.s. sammenholdes med de krav, der af virksomhedsledelsen er opstillet som den interne kontrols mål.

En forretningsgang kan naturligvis skitseres mundtligt, og indenfor en arbejdsgruppe eller under en konference i en virksomhed kan det pågældende arbejdsområde drøftes med henblik på den interne kontrol – men en ændring af systemet bør i almindelighed ikke kunne gennemføres alene på grundlag af en mundtlig orientering om forretningsgangen. Der er for stor risiko for, at ændringen alligevel ikke fører til det ønskede mål, fordi

¹⁾ H.A. og H.D., fuldmægtig, Ceres Bryggerierne.

Arbejdsbeskrivelse på grundlag af virksomhedens blanketsystemer.

Af P. KARSTEN¹⁾

Ved en arbejdsbeskrivelse forstås her en skriftlig redegørelse for en virksomheds foretningsgang således, som den kommer til udtryk i de blanketsystemer, der anvendes, og i de beføjelser, der er givet virksomhedens forskellige funktionærer samt de arbejdsopgaver, der er pålagt dem.

Det er svært at give udtryk for omfanget af det arbejde indenfor det administrative område, der enten bestemmes af en igangsat blanket eller består i at starte en blanketgang; der er snarere tale om, i hvor høj grad de enkelte medarbejdere rent tidsmæssigt arbejder med blanketter. Yderpunkterne vil på den ene side være ledelsens overvejelser på basis af udarbejdede rapporter og heraf trufne afgørelser, der nedfældes skriftligt – og på den anden side være den medarbejder, der hele tiden er beskæftiget med fakturaskrivning.

Blanketter taget i videste forstand er en så væsentlig del af forretningsgangen, at en fuldstændig registrering heraf vil være absolut nødvendig for at give et klart billede af forretningsgangen.

En arbejdsbeskrivelses vigtigste formål er at være et korrekt bedømmelsesgrundlag for virksomhedens mangeartede blanketsystemer og arbejdstilrettelæggelse. Ud fra beskrivelsen kan virksomhedens interne kontrol vurderes, d.v.s. sammenholdes med de krav, der af virksomhedsledelsen er opstillet som den interne controls mål.

En forretningsgang kan naturligvis skitseres mundtligt, og indenfor en arbejdsgruppe eller under en konference i en virksomhed kan det pågældende arbejdsområde drøftes med henblik på den interne kontrol – men en ændring af systemet bør i almindelighed ikke kunne gennemføres alene på grundlag af en mundtlig orientering om forretningsgangen. Der er for stor risiko for, at ændringen alligevel ikke fører til det ønskede mål, fordi

¹⁾ H.A. og H.D., fuldmægtig, Ceres Bryggerierne.

man ved sådanne mundtlige fremstillinger ofte glemmer et enkelt punkt eller ikke får taget tilstrækkeligt hensyn til samspillet med andre systemer indenfor virksomheden.

Den første betingelse for at kunne gå i gang med en arbejdsbeskrivelse er, at der af virksomhedsledelsen træffes beslutning om, at beskrivelsen skal udarbejdes, hvilke arbejdsområder, den skal dække, og hvem der skal udføre selve arbejdet.

Med hensyn til beskrivelsens område kan som eksempel nævnes de hovedafsnit, som det vil falde naturligt at medtage i den første beskrivelse:

Indkøb, remittering, kasse, arbejds løn, salg og lagerkontrol.

Arbejdsområder, der allerede er under „observation“, eller hvor man er i færd med at indføre en ny forretningsgang, bør holdes helt uden for den oprindelige beskrivelse, og de skal først på et senere tidspunkt – nemlig når de nye systemer er godt indarbejdet, optages i arbejdsbeskrivelsen.

Det falder udenfor denne artikels rammer at tage stilling til, hvorvidt arbejdet skal udføres af en ekstern rationaliseringskonsulent, eller om det kan udføres af den enkelte virksomheds egne medarbejdere – det er et spørgsmål, der i hvert tilfælde kun kan afgøres af den pågældende virksomhedsledelse. Det kan dog fremhæves, at har virksomheden og dermed den stillede opgave et sådant omfang, at der overhovedet kan blive et spørgsmål om valg imellem en ekstern eller en intern løsning, så må den interne løsning kun vælges, såfremt den medarbejder, der skal udføre arbejdet, får lov til at disponere over den tid, arbejdet kræver.

Såfremt det bliver overdraget en af virksomhedens egne medarbejdere at gennemføre arbejdet, må vedkommende – hvis han ikke allerede har det i kraft af sine hidtidige arbejdsopgaver – have en sådan placering indenfor virksomhedens organisation, at han får adgang til alle oplysninger med tilknytning til en sådan arbejdsbeskrivelse.

Den herved nyoprettede funktion indenfor virksomhedens organisation får et arbejde af stabsmæssig karakter, og der kan – i alt fald i større virksomheder – etableres en selvstændig planlægnings- eller organisationsafdeling. I det efterfølgende er der valgt „organisator“ som betegnelse for den medarbejder, der skal udføre opgaven.

For at nå frem til den færdige arbejdsbeskrivelse kan opgaven løses i følgende rækkefølge:

Indsamling og sortering af samtlige blanketter, interview af medarbejdere, skematisk fremstilling af blanketgangen for på basis heraf at udarbejde den skriftlige fremstilling.

Da alle blanketter opbevares i et dertil indrettet arkiv, kan indsamlingen og afdelingssorteringen med støtte af et blanketregister gennemføres uden større vanskelighed. Den centraliserede blanketopbevaring anvendes i så godt som alle virksomheder, og derfor kan dette første trin af arbejdsbeskrivelsen forholdsvis hurtigt afvikles; – i de fleste tilfælde vil indsamlingen måske hensætte den begyndende organisator i en vis forundring over den samlede blanketmængde. De mange blanketter kan imidlertid atter være en alvorlig understregning af, at en korrekt arbejdsbeskrivelse må til for at kunne svare på spørgsmålet: „Er det virkelig nødvendigt med så mange blanketter?“

For alle de blanketter, der falder indenfor beskrivelsens rammer, skal der indhentes oplysninger, således at blanketgangen fuldstændig klarlægges fra blankettens udskrivning og til de enkelte eksemplarer ca. 5 år senere makuleres som arkivmateriale.

Der skal desuden foretages en systematisk registrering af de beføjelser, den enkelte medarbejder er udstyret med, og det arbejde, han udfører.

Oplysningerne kan fremskaffes enten ved at pålægge de enkelte afdelingsledere at udfærdige skriftlige rapporter om de enkeltes arbejdsområder eller ved at organisatoren selv indsamler oplysningerne igennem en systematisk „spørgen sig frem“ hos afdelingscheferne og de medarbejdere, der har det daglige arbejde med blanketterne. Det vil i de fleste tilfælde være sikrest at vælge „interview-metoden“, bl. a. ud fra den betragtning, at afdelingsledere og medarbejdere som regel har vanskeligt ved at afse tid dels til instruktion i udfærdigelse af sådanne rapporter og dels til selve rapportskrivningen. Desuden vil de fremkomne rapporter meget ofte blive et for uensartet arbejdsgrundlag.

Når man anvender spørgeteknikken, skal man naturligvis i samtalens løb notere hovedpunkterne af det arbejde, den pågældende medarbejder udfører med netop den blanket, der skal beskrives. Organisatoren må også ved selvsyn sætte sig godt ind i medarbejderens opgaver, at han kan kontrollere, om hver enkelt arbejdshandling nu også er kommet frem i løbet af interviewet.

På grund af de indhentede oplysninger skal organisatoren gå i gang med at overføre de modtagne oplysninger til en skematisk fremstilling af blanketgangen.

Organisatoren går herefter videre til den næste afdeling for her at undersøge behandlingen af de forskellige kopier af virksomhedens blanketter, som man under det 1. interview registrerede som „1. kopi går til bogholderiet“, „2. kopi går til statistikafdelingen“ o.s.v.

Efter undersøgelsen i den anden afdeling skal de her indhentede oplys-

ninger sammenholdes med de oplysninger, man har fået tidligere for at sikre, at man får handlingen registreret i en ubrudt række. Oplysningerne fra det andet interview føres også på den skematiske fremstilling af blanketgangen.

Ved således at gå gradvis frem vil organisatoren til sidst have hele forløbet for en enkelt blanket registreret, og man vil af skemaet kunne se, hvor, af hvem og i hvor mange eksemplarer den pågældende blanket udskrives. Endvidere fremgår hele vandringen igennem virksomheden af skemaet, og de enkelte linier vil slutte med at vise, hvor de forskellige kopier arkiveres.

En tilsvarende fremgangsmåde anvendes for registrering af alle udefra kommende bilag.

Som nævnt i indledningen skal arbejdsbeskrivelsen også give nøjagtige oplysninger om de beføjelser, de enkelte medarbejdere har. Organisatoren må derfor under sine interviews have dette for øje, således at der samtidig med oplysningerne om den almindelige blanketbehandling også bliver gjort rede for f. eks. de retningslinier, der skal følges ved ethvert indkøb, – hvilke varer må de forskellige ledere indkøbe, er der særlige beløbsbegrænsninger, skal der anvendes rekvisitioner, og hvem må udskrive dem, og til sidst en oversigt over de personer, der kan attestere indkøbsfakturaer.

Det er selvsagt vanskeligt at angive nogen norm for, hvor lang tid et interview kan eller må tage, – i almindelighed vil tiden ligge imellem et kvarter og en hel time. Det er langt fra sikkert, at man kan klare sig med eet interview i hver afdeling for at dække en bestemt blanketbehandling. Organisatoren må nemlig have den indstilling, at såfremt han på den ene eller anden måde bliver usikker over for et enkelt arbejdes udførelse – så skal han ufortøvent spørge igen og blive ved, indtil sagen ligger helt klar. Man må ikke give op på dette punkt – det er organisatorens opgave at registrere, hvad der virkelig går for sig, – beskrivelsen må ikke på noget punkt kun komme til at give udtryk for, hvordan organisatoren tror eller mener, at et enkelt arbejde udføres.

Selv om organisatoren under sit arbejde kommer på sporet af forhold, der burde eller kunne løses på en bedre måde, så skal man i første omgang registrere forretningsgangen, som den er; under den efterfølgende vurderende gennemgang af beskrivelsen kan de forskellige ændringsforslag tages frem. Undtagelsen er naturligvis konstaterede mangler, der på afgørende måde svækker virksomhedens interne kontrol – sådanne fejl skal organisatoren snarest muligt søge at udbedre.

Er man kommet dertil, at man for det første er sikker på at have de

rigtige blanketter, d.v.s. de blanketter, der anvendes i øjeblikket i mod-sætning til evt. ældre blanketter, der endnu ikke er blevet kasseret på blanketarkivet, for det andet, at hver enkelt operation er vist på et skema, og for det tredje, at den således nedfældede forretningsgang er „godkendt“ af de respektive afdelingsledere og/eller medarbejdere – da først kan man gå over til selve beskrivelsen af blanketgangen.

For at få det renskrevne materiale til at fremtræde på den bedst mulige måde, kan det anbefales at opdele beskrivelsen med selvstændige afsnit for hver enkelt blanket og igen opdele disse afsnit med nummererede underpunkter svarende til de enkelte operationer eller arbejdsprocesser under blanketgangen. Selve renskriften bør foretages på formatet A 4 og en tilpas bred venstre margin fremmer altid læseligheden.

I det øjeblik, beskrivelsen foreligger renskrevet, kommer spørgsmålet: „Hvad skal vi så med den?“ Som nævnt indledningsvis skal organisatoren ud fra beskrivelsen bedømme de enkelte systemer i forhold til de mål, der er sat for de enkelte arbejdsprocesser. Bedømmelsen og gennemgangen af beskrivelsen kan foretages af organisatoren alene eller i samarbejde med virksomhedens ledelse og/eller de enkelte afdelingsledere alt efter de organisatoriske forhold indenfor den enkelte virksomhed.

Det vil endvidere være naturligt at give virksomhedens eksterne revision et eksemplar af beskrivelsen, fordi revisionen herigennem får en korrekt orientering om hele forretningsgangen og den interne kontrol. Det er også en absolut forudsætning for en omlægning af en bestående fuldstændig revision til en revisionsform baseret på stikprøver.

For at den udarbejdede beskrivelse imidlertid til stadighed skal kunne være et korrekt billede af forretningsgangen, må det stå klart for enhver indenfor virksomheden, at de bestående systemer ikke kan ændres, før ønsker eller forslag herom er gennemdrøftet med og godkendt af organisatoren.

En yderligere sikkerhed opnås i kraft af den løbende kontrol med blanketbestillinger, idet alle dispositioner m. h. t. såvel nye som bestående blanketter først skal godkendes af organisatoren.

Da gennemgangen af beskrivelsen og iværksættelsen af de deraf følgende ændringer kan strække sig over længere tid, er det nødvendigt straks at indføre ovennævnte foranstaltninger for at kunne holde beskrivelsen a'jour.

De forskellige systemændringer indføres efterhånden i beskrivelsen tillige med de beskrivelser, der ikke blev modtaget i den første afgrænsning af opgaven.

Da organisatoren normalt vil blive pålagt ansvaret for, at virksomhe-

dens forretningsgang er tidssvarende, kan organisatorens arbejde ikke indskrænkes til at prøve på at holde arbejdsbeskrivelsen a'jour ved efterhånden at indføje ændringer, der affødes af virksomhedens normale udvikling, – organisatoren skal på eget initiativ tage de enkelte systemer op til vurdering, således at organisatoren f. eks. inden for en to-årig periode når igennem alle systemerne.

Hvor specielle forhold gør sig gældende, må organisatoren – efter at have fået ledelsens godkendelse – kunne søge assistance hos eksterne organisationseksperter, ligesom organisatoren til stadighed må kunne forelægge evt. tvivlsspørgsmål for en ekstern blanketkonsulent.

Artiklens formål har været at give nogle rent praktiske oplysninger om arbejdsbeskrivelsens udarbejdelse og brugen af dette hjælpemiddel.

Til de virksomheder, der selv ønsker at få en sådan arbejdsbeskrivelse, kan det stærkt anbefales at gå i gang med et afgrænset område, fordi man kun på denne måde kan vurdere det dermed forbundne arbejde og den hjælp, der ligger i at have et godt grundlag for bedømmelsen af den interne kontrol.

Arbejdsbeskrivelsen er efterhånden med stor fordel indført i en række virksomheder, og der vil uden tvivl kunne drages lignende erfaringer, hvor man end går ind for dette arbejde.