

Et konkret instruktionssystem.

Af VALD. DANIELSEN*

Artiklens forfatter, der i en årrække har beskæftiget sig med organisatoriske problemer, beskriver her et konkret og aktuelt instruktionssystem fra en større virksomhed.

Definition af instrukser.

Ved instruks forstås en fra ledelsen til en underordnet instans udstedt langperiodisk gældende skriftlig ordre/anvisning på, hvad der skal/bør udføres, hvor og af hvem, hvornår og hvordan samt langperiodisk gældende vejledninger, der er retningsgivende for, hvorledes medarbejderne bør forholde sig, eller hvad medarbejderne har krav på eller ret til.

Et instrukssystem vil således være den systematiserede samling af alle en virksomheds enkelte instrukser.

Instrukssystemet er et ledelsesmiddel, som skal udarbejdes som et værktøj, der anvendes i samspil med de øvrige ledelsesmidler. Det vil derfor være nødvendigt, at instrukssystemet indordnes under virksomhedens formål og politik og udarbejdes i samklang med organisationsplaner, stillingsbeskrivelser etc., og at værktøjet kun anvendes inden for disse rammer.

Som det vil ses af definitionen, omhandler første halvdel af den krævende eller dikterende form, hvorimod sidste halvdel omfatter meddelelser af mere vejledende karakter samt omtale af de rettigheder, medarbejderne har.

Instrukssystemets formål.

I virksomheden har instrukssystemet følgende hovedformål:

- 1) at befordre gennemførelsen af firmaformål og -politik.
- 2) at styre de af ledelsen fastlagte retningslinier for gennemførelsen af det arbejde, der skal udføres inden for rammerne af virksomhedens organisatoriske opbygning.
- 3) at sikre en koordineret, ensartet, sikker og rationel udførelse af arbejdet.
- 4) at befordre bedre, hurtigere samt sikrere indførelse af nye medarbejdere i arbejdet.

Hertil kommer, at instrukssystemet, der er fuldt udbygget og ajourført, registrerer alle de aktiviteter, der foregår inden for systemets rammer, således at det er nemmere at overskue konsekvenserne af planlagte ændringer, og at det dermed vil være lettere og sikrere at foretage disse ændringer.

*) Civiløkonom, organisator, F. E. Bording.

Instrukssystemet indebærer, at fejltolkninger af de givne ordre/anvisninger/vejledninger mindskes, men ulempen er samtidig faren for at en vis usmidighed kommer til udtryk gennem den stivhed, der kunne fremkomme ved, at de fleste aktiviteter er fastlagt.

Denne ulempe er imidlertid søgt hindret gennem, at der i de enkelte instrukser indeholdes bestemmelser om hvornår en sag og hvilke arter af sager, der skal behandles individuelt, således at disse sager evt. kan videregives til specialbehandling. Denne specialbehandling vil normalt finde sted på et højere afgørelsesniveau i virksomheden.

Som en medvirkende faktor til at få instrukserne forstået virker den firmaånd, der er skabt hos de enkelte medarbejdere i virksomheden, samt den løbende træning og uddannelse, der til stadighed finder sted.

Instrukssystemets indhold.

Instrukssystemet er delt op i tre hovedgrupper:

- 1) personalhåndbogen,
- 2) administrative instrukser,
- 3) tekniske instrukser.

Personalhåndbogen er i virksomheden holdt uden for det egentlige instrukssystem og udleveres til samtlige medarbejdere.

Den indeholder følgende hovedemner:

- 1) Organisationsplaner.
- 2) Lokaleoversigter.
- 3) Ansættelsesforhold.
- 4) Gager m. m.
- 5) Arbejde og frihed.
- 6) Personaleforanstaltninger.
- 7) Almindelige arbejdsregler.

Området personaleforanstaltninger dækker hovedsagelig emner som forsikring, pension, personalekøb, foreninger og klubber, interne firmablade, bibliotek, tilskud til undervisning, studielegater, feriehuse, idékasse m. m.

Ulempen ved at lade ovennævnte emner indgå i en samlet personalhåndbog er, at det er ret uoverkommeligt at lade rettelser foretage i hver enkelt håndbog, idet mange medarbejdere ikke har bogen liggende ved arbejdspladsen, men derimod har taget den med hjem.

Fordelene er, at man har samlet alle generelle oplysninger som virksomheden vil meddele hver enkelt medarbejder, hvorved man har sikkerhed for, at man har informeret alle om nøjagtig det samme.

Desuden bør man ikke overse den kendsgerning, at en personalhåndbog, der fremtræder som en virkelig nydelig og tiltalende publikation, har en positiv public-relations effekt.

De administrative instrukser omfatter:

- 1) Procedurer i forbindelse med blanketter.
- 2) Beskrivelse af systemer.
- 3) Beskrivelse af behandling af interne forhold.
- 4) Beskrivelse af behandling af eksterne forhold.

Instrukserne deles op på hovedområder, f. eks. salg af lagervarer, indkøb af maskiner o. lign.

De tekniske instrukser omhandler alle aktiviteter vedrørende selve produktionsprocessen.

Instruksernes udarbejdelse.

Virksomheden har oprettet en organisationsafdeling, der virker som en stabsafdeling direkte under topledelsen.

Organisationsafdelingen har ansvaret for ajourføring af bestående administrative instrukser samt for udsendelse af instrukser for nye aktiviteter i virksomheden.

Ansvaret for personalehåndbogens udarbejdelse og ajourføring er delegeret til personalekontoret og ansvaret for tekniske instrukser til driftskontoret, men for områder, der berører de administrative instrukser, udarbejdes instrukserne i nøje samarbejde med organisationsafdelingen.

Instrukssystemet er fuldt udbygget, således at der foreligger instrukser for alle områder, der falder inden for de tidligere nævnte grupper. Det vil sige, at nye instrukser udarbejdes, når

- 1) der opstår nye aktiviteter, eller
- 2) der foretages en rationalisering, der medfører omlægninger i arbejdets udførelse.

Når nye aktiviteter opstår, er det initiativtagerens pligt at informere organisationsafdelingen, hvorefter denne iværksætter det fornødne arbejde for at udarbejde en ny instruks. Ved ændringer kan initiativet opstå ved,

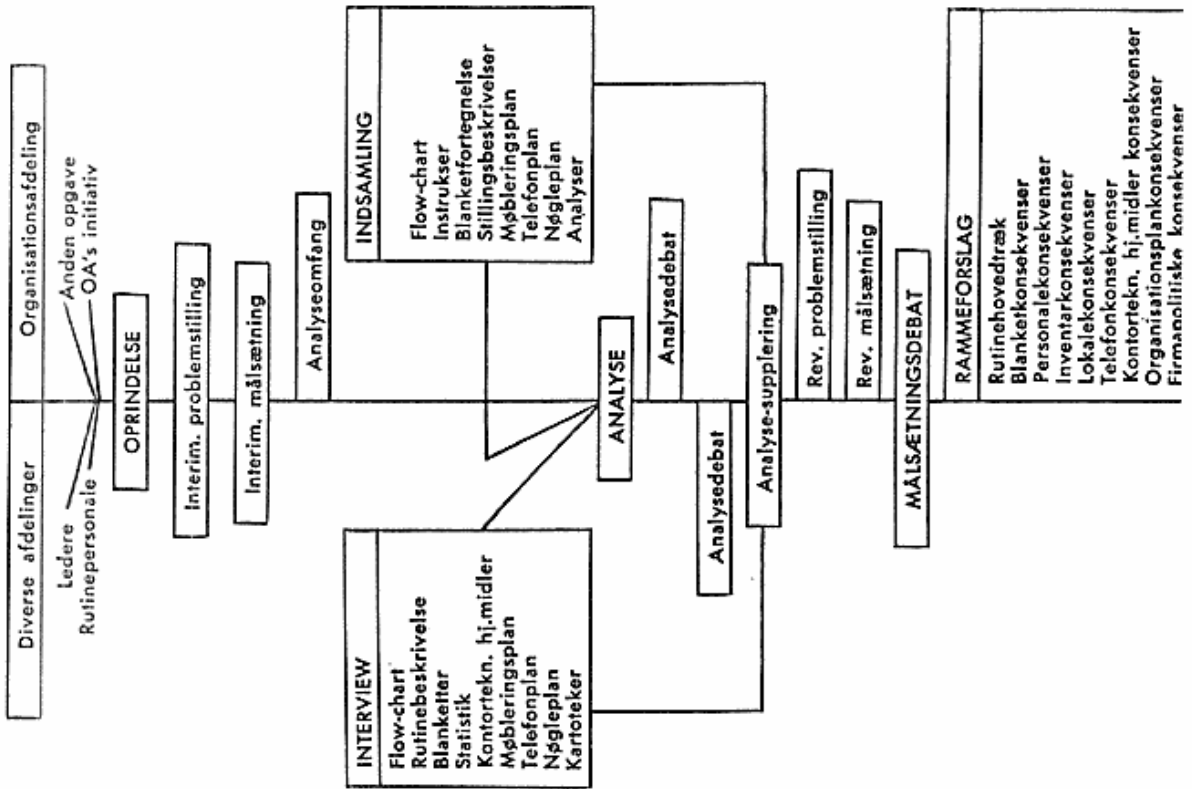
- 1) at topledelsen kræver en ændring,
- 2) at en medarbejder stiller forslag til forbedringer,
- 3) at organisationsafdelingen på eget initiativ undersøger et område i virksomheden for at gennemføre forbedringer,
- 4) at der ved ændring i et område opstår bivirkninger, der kræver udarbejdelse af en ny instruks.

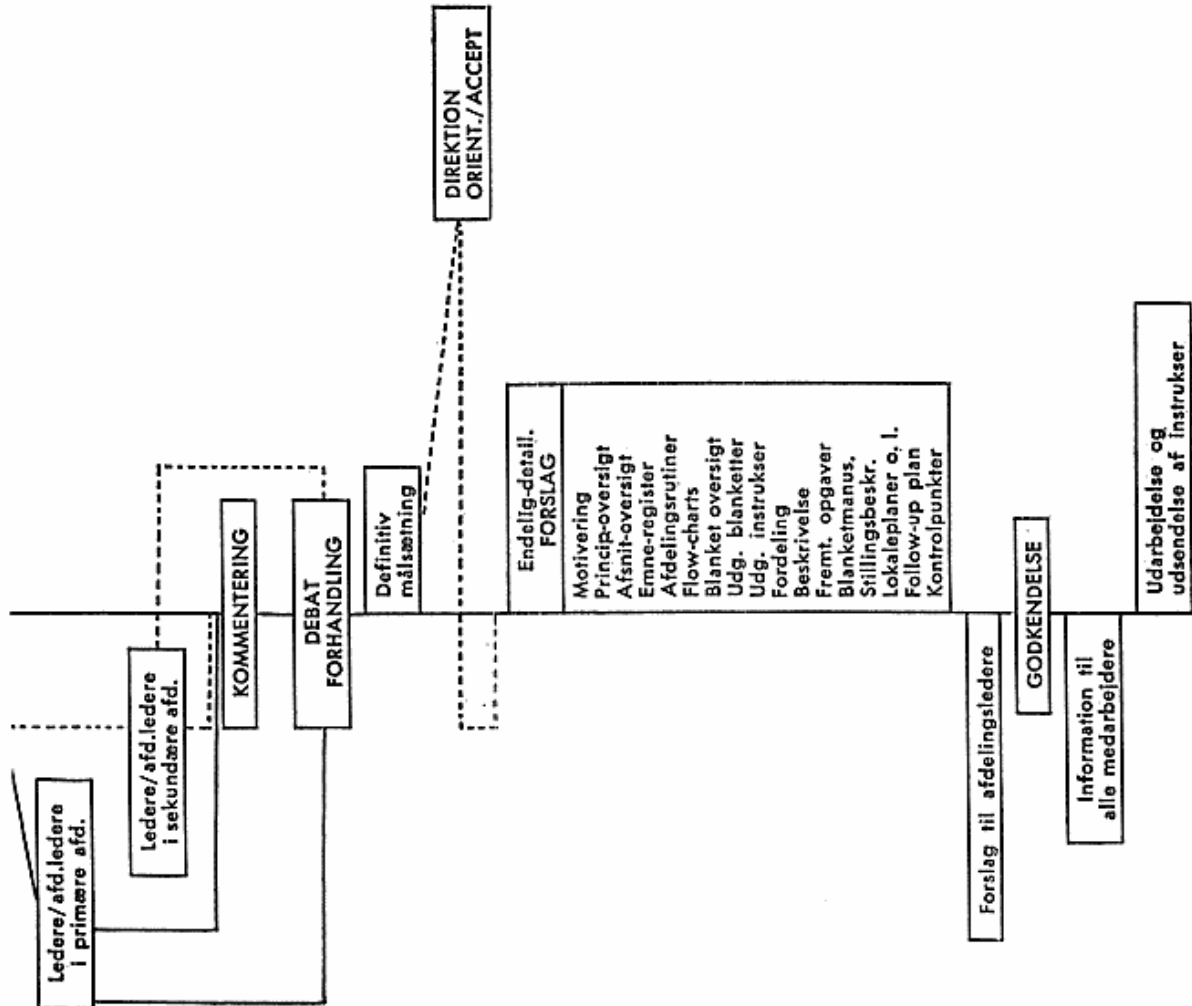
Dette indebærer altså, at udsendelse af en instruks som regel vil være afslutningen af en rationaliseringsproces.

Det vil her føre for vidt at komme ind på en fuldstændig opstilling af et principskema for et normalt forløb af en sådan proces, men det kan anføres, at følgende hovedpunkter er de afgørende i processen for udarbejdelse af de administrative instrukser, jfr. bilaget side 80-81.

- 1) målsætning,
- 2) analyse,
- 3) projektering.

FORLØB AF FORARBEJDE TIL INSTRUKS





- 4) godkendelse,
- 5) information,
- 6) realisering,
- 7) revision/kontrol.

Såfremt initiativet er kommet fra topledelsen, vil *målsætningen* normalt være fastlagt. Det er dog overladt organisationsafdelingen allerede på dette tidspunkt at vurdere, om der bør foreslås en ændring i denne.

Målsætningen vil derefter blive udformet med hensyntagen til organisationsafdelingens vurdering, som kan fremsættes på grundlag af større detailviden. De ændringsforslag, der kan fremkomme, drejer sig normalt om indskrænkninger eller udvidelser af målsætningen.

For fuldstændighedens skyld skal tilføjes, at målsætningen kan ændres, når analysen er overstået og projekteringen iværksættes.

Analysen foretages af organisationsafdelingen, og her støtter man sig til allerede bestående materiale – herunder bl. a. gældende instrukser – samt indsamler oplysninger i de berørte afdelinger, lige som der i høj grad kan indhentes materiale i regnskabsafdelingen.

Projekteringen af forslaget foretages på grundlag af den opstillede målsætning og det indsamlede analysemateriale.

Det udarbejdede projekt forelægges derefter for ledelsen til *godkendelse* af alle de principielle ændringer, der foreslås.

Dernæst forelægges projektet til godkendelse hos afdelingslederne i de berørte afdelinger. Afdelingslederne er løbende holdt underrettet om projektets udformning, og der vil derfor ikke være væsentlige uoverensstemmelser vedrørende den del, der allerede er godkendt af ledelsen. Derimod vil en del detailspørgsmål give anledning til forhandling.

Det er et princip i virksomheden, at afdelingslederne skal acceptere den endelige løsning, for den gennemføres, idet man herigennem har sikret sig en fuldstændig positiv medvirken til den endelige gennemførelse. Det kunne måske undre, at man i så høj grad ønsker fuld enighed om løsningen, da dette måske kunne medføre, at der ville komme for mange kompromisløsninger. Dette er imidlertid ikke tilfældet, idet en saglig argumentering viser sig at føre til de ønskede resultater.

Det skal måske føjes til, at det måske i denne virksomhed nok er lettere at gennemføre rationelle systemer end i mange andre virksomheder, idet så at sige alle medarbejdere medvirker ved salg eller produktion af systemformularer og systemmaskiner.

Efter detailprojekteringen kommer *informationen* til de ansatte, der berøres af den ændring, der vil blive foretaget. Ved mindre ændringer er medarbejderne informeret af afdelingslederne allerede på de indledende trin i processen. Ved meget store ændringer informerer ledelsen selv medarbejderne. Såfremt der er flere afdelinger impliceret i området, vil der normalt blive afholdt et samlet møde, hvortil alle de berørte afdelingers medarbejdere inviteres til orientering. Dette gælder såvel chefer som de yngste lagerarbejdere.

Disse møder må holdes direkte efter kontortid, da man gerne vil samle alle medarbejdere på en gang for at sikre, at der gives den samme information til alle. Ved disse møder gives først en kort orientering om det bestående system, dernæst en over-

sigt over de punkter i dette, der er søgt forbedret. Herefter gives så ved hjælp af tavler, lysbilleder m. m. en detaljeret gennemgang af forslaget, hvorefter det sættes under debat.

På dette tidspunkt er der endnu en mulighed for, at medarbejderne kan komme med den »lille gode idé«. Dette skal forstås på den måde, at det principielle grundlag selvfølgelig ikke kan ændres på dette tidspunkt. Dette skyldes to årsager. For det første kan beslutningen være truffet med langtidsformål for øje, og for det andet ville informationsmødet ikke være blevet afholdt, såfremt der fandtes sagligt motiverede grunde til ændringer. Forslaget ville således ikke have været tilstrækkeligt gennemarbejdet. Derimod kan den praktiske mand endnu komme med den såkaldte »lille gode idé«.

Realiseringen vil sige gennemførelsen af det planlagte projekt i henhold til de udarbejdede instrukser.

Samtidig med udarbejdelsen af projektet er der mellem de enkelte afdelingsledere og organisationsafdelingen aftalt de *kontrolforanstaltninger*, der skal iværksættes for at sikre at gennemførelsen foretages efter de fastlagte retningslinier.

Instruksernes udformning.

Efter at godkendelsen er overstået, kommer det sidste redaktionelle arbejde med instruksernes endelige udarbejdelse.

Der er gennem årene skabt en form, som sikrer, at alle enkeltinstrukser er opbygget på samme måde. Instrukserne har samme udseende, og det eneste, der varierer, er sideantal. En instruks' første side indledes med en overskrift, der kort karakteriserer, hvilket område der behandles i instruks. Desuden findes klassifikation, blanketfortegnelse samt en oversigt over alle modtagere af instruks. Herefter kommer så den verbale fremstilling af selve emnet. Denne er altid holdt i samme stil. Det vil sige, at f. eks. en beskrivelse af et blanketforløb vil starte med at oplyse om, hvilken blanket der modtages og hvorfra samt evt. hvornår. Så følger en beskrivelse af, hvad der skal udføres og til sidst, hvad der skal videresendes og hvortil samt evt. hvornår.

Instruksernes udlevering og daglige anvendelse.

Der udleveres en instruks til enhver medarbejder, der arbejder med de områder, som de enkelte instrukser omhandler. Instrukserne omdeles nogle dage før deres ikrafttræden, og der indhentes kvittering ved udleveringen. Samtidig udleveres et ledsagebrev, som i hovedsagen er et koncentrat af det tidligere omtalte informationsmøde, der blev afholdt ved de meget store opgaver. Ved de mindre opgaver sker informationen normalt gennem afdelingslederne, men organisationsafdelingen står til rådighed med at gennemgå instruks i hver enkelt afdeling.

Ledsagebrevet indeholder desuden oplysning om, hvilke instrukser der evt. samtidig udgår. Disse instrukser skal returneres til organisationsafdelingen, som herved bliver i stand til at konstatere, at der altid kun findes ajourførte instrukser hos medarbejderne.

Ved at hver enkelt medarbejder har sin egen instruksamling sikrer man, at samlingen bliver anvendt. Man kan imidlertid gå ud fra, at en medarbejder ikke behøver at se i sin instruks for de hovedopgaver, der er pålagt vedkommende, men derimod kun anvender instruks, når de mere sjældne opgaver foreligger.

Anderledes ligger det med nye medarbejdere. Disse har en overordentlig stor hjælp i instrukserne, som de kan støtte sig til, indtil de har levet sig ind i arbejdet. Afdelingslederne har samtidig en glimrende mulighed for at holde sig underrettet om en hvilken som helst aktivitet i afdelingen ved at slå op i instruksen.

Det påhviler afdelingslederne at underrette organisationsafdelingen om ønsker om ændringer eller at påpege mangler ved gældende instrukser, hvorefter organisationsafdelingen undersøger sagen, og dette kan så resultere i udsendelse af et tillæg eller en ændring til bestående instrukser eller udsendelse af en helt ny instruks.

Sammenfatning.

Virksomheden har haft stor glæde af at anvende det beskrevne instruksystem, som i øjeblikket har en form, der er tilpasset virksomhedens art, størrelse og organisatoriske opbygning, således at det i en årrække stadig vil kunne opfylde sit formål.

De afgørende faktorer for, at det også fremover vil opfylde dette formål, er

- 1) at det altid er fuldt udbygget til at omfatte alle relevante arbejdsområder i nøje sammenhæng med firmapolitik og -formål,
- 2) at det altid er ajourført samt at dets opdeling til stadighed er klart opbygget, således at det er nemt at fremdrage direkte information,
- 3) at hver enkelt medarbejder har en instruksamling for sit eget arbejdsområde,
- 4) at afdelingslederne lærer medarbejderne at anvende instrukserne og sikrer disses efterlevelse.