

Arbejdsdeling og afdelingsopbygning i administration



Af BENDT RØRSTED*)

Ved arbejdsdeling og afdelingsopbygning i produktion vil man ofte kunne støtte sig til markante materialemæssige, forarbejdningmæssige og produktmæssige forskelle og fællestræk, medens man i indkøb og afsætning ofte kan støtte sig til klare markedsmæssige forskelle og fællestræk.

I administration er arbejdsopgaverne på en gang ret ensartede og dog i mange henseender indbyrdes forskellige. Arbejdsdeling og afdelingsopbygning kan derfor følge mange forskellige retningslinier.

Artiklen resumerer de systematiske overvejelser forud for udarbejdelsen af et forslag til organisationsstruktur for et pengeinstitut og gengiver resultatet i hovedtræk.**)

I. Systematiske overvejelser.

1. Alternative former for arbejdsdeling.

Hvor et arbejde bliver for omfangsrigt til, at en enkelt person kan overkomme det, må man foretage en opdeling af arbejdet mellem flere personer, en arbejdsdeling. Arbejdsdelingens udstrækning bestemmes derfor af den mængde arbejde, som skal udføres, og af størrelsen af den arbejdsbyrde, man kan pålægge den enkelte medarbejder.

Arbejdsdelingen har to uundgåelige konsekvenser. Den ene kan karakteriseres som øget specialisering, den anden som øget kommunikationsbehov.

*) cand. oecon., lektor ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet.

***) Særligt interesserede vil ved henvendelse til Sparekassen Vejle kunne få adgang til rapporten »Organisation og forretningsgange i en mellemstor sparekasse« – et forslag udarbejdet for Sparekassen Vejle, dec. 1967.

Specialiseringen repræsenterer arbejdsdelingens positive side. Dersom man tilrettelægger arbejdsdelingen sådan, at beslægtede arbejdsopgaver stadig holdes samlede hos bestemte personer, medens fremmedartede opgaver fjernes, opstår der mulighed for bedre udnyttelse af personlige kvalifikationer og tekniske hjælpemidler, hvorved de krævende arbejdsopgaver gennemgående kan løses bedre, medens mindre krævende opgaver kan samles hos mindre kvalificeret personale og derved løses billigere.

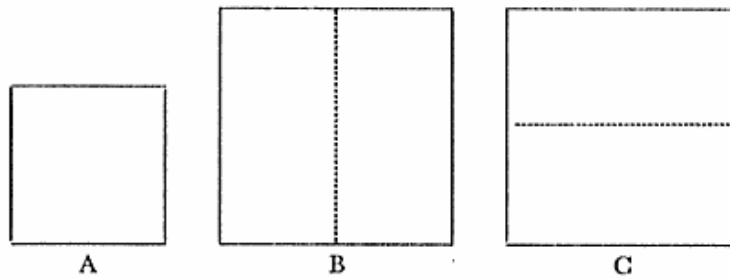
Kommunikationsbehovet repræsenterer arbejdsdelingens negative side. Når opgaver, der tidligere blev varetaget af samme person, placeres hos forskellige personer, opstår der et behov for udveksling af information mellem de pågældende personer, fordi det ikke længere er tilstrækkeligt, at en enkelt person har de nødvendige oplysninger i sit hovede. Informationsudvekslingen koster penge og medfører mulighed for misforståelser og fejltagelser. Denne konsekvens af arbejdsdelingen er derfor omkostningsskabende.

En hensigtsmæssig arbejdsdeling må være en arbejdsdeling, der på een gang udnytter de største muligheder i specialiseringen og kun ubetydeligt forøger kommunikationsbehovet. Ud fra et omkostningsminimeringssynspunkt skal man åbenbart fortsætte med arbejdsdelingen så længe, som de yderligere omkostningsbesparelser som følge af fordele på specialiseringsiden er i stand til at dække de omkostningsstigninger, som følger af forøgelsen af kommunikationsbehovet.

Omkostningerne ved tilfredsstillelse af et givet kommunikationsbehov afhænger iøvrigt af, om man i god tid kan vide, hvilken information der kræves, eller om man må afvente fremkomsten af hver enkelt sag. I det første tilfælde kan informationen stilles rutinemæssigt til rådighed i form af kartoteker, lister, formularkopier og lignende, medens man i det andet tilfælde må betjene sig af mødevirksomhed, telefoniske forespørgsler eller rundsendelse af hver enkelt sag, hvilket åbenbart må være dyrere og virke forstyrrende på de enkelte personers arbejdsrytme.

Endelig vil valget af retningslinie for arbejdsdelingen bestemme kommunikationsbehovets karakter. Dette skal antydes ved et eksempel.

Lad os betragte et sammenhængende sagsområde »A«, som netop kan overkommes af en enkelt medarbejder. Lad nu arbejdets omfang stige til det dobbelte, og lad os overveje de to principielt forskellige muligheder for arbejdsdeling, »B« og »C«. Uden at blive for håndfaste, kan vi tænke os »antal sager« afsat ud ad den imaginære abscisseakse, og »kvalifikationskrav« til medarbejderen afsat op ad den imaginære ordinatakse.



Arbejdsdeling »B« repræsenterer da en egentlig dublering, idet man ganske enkelt fordeler sagerne med halvdelen til hver af de to medarbejdere, der i princippet må have de samme kvalifikationer.

Arbejdsdeling »C« bygger derimod på kvalifikationsmæssige forskelle mellem medarbejderne, idet den ene medarbejder får den mere krævende del af hver sag, medens den anden medarbejder får den mindre krævende del af hver sag. Det typiske eksempel er, at den oprindelige medarbejder forsynes med en sekretær.

Arbejdsdeling »C« repræsenterer således den normale arbejdspecialisering, der tilsigter en indsnævring af kvalifikationskravene til den enkelte medarbejder og deraf følgende forøgelse af arbejds effektiviteten og/eller lavere gennemsnitligt lønniveau.

Arbejdsdeling »B« repræsenterer imidlertid også en form for specialisering, idet man ved hensigtsmæssig sortering af sagerne mellem medarbejderne kan åbne mulighed for en begyndende specialisering efter sagstype og derved måske opnå større effektivitet og/eller bedre kvalitet.

Ser man på kommunikationsbehovets karakter i de to tilfælde, kommer man til det resultat, at når to forskellige medarbejdere skal medvirke ved behandlingen af hver enkelt sag (arbejdsdeling »C«), må de hele tiden orienteres om, hvad den anden medarbejder har foretaget sig i sagen, med mindre de i kraft af en fastlagt forretningsgang kan vide, hvad kollegaen burde have foretaget sig. Behandles hver enkelt sag af kun en medarbejder (arbejdsdeling »B«), opstår dette kommunikationsbehov ikke; men der bliver i stedet behov for kommunikation til sikring af, at de to medarbejdere følger stort set samme retningslinier over for omverdenen, og at de ikke samtidig disponerer over knappe fælles ressourcer.

Tænker man sig en stadigt stigende arbejdsbyrde og derfor en stadig fortsat arbejdsdeling, vil arbejdsdeling »B« føre til oprettelsen af mange stillinger med stort set ensartede kvalifikationskrav. Man kan tale om en »horisontal differentiering«; og kommunikationsbehovet vil have karakter

af *planlægning*, medens den enkelte sags detailbehandling kan overlades til den enkelte medarbejders skøn, så længe omverdenen ikke klager over uensartet sagsbehandling.

Arbejdsdeling »C« vil føre til oprettelsen af mange stillinger med indbyrdes forskellige kvalifikationskrav. Man kan tale om en »*vertikal differentiering*«; og kommunikationsbehovet vil vedrøre detaljerne i behandlingen af den enkelte sag, hvilket kun kan imødegås ved en fastlæggelse af behandlingsrutiner i form af *forretningsgange*. Disponeringen over fælles ressourcer kræver derimod ingen planlægnings-kommunikation, så længe disse afgørelser kan samles hos en enkelt medarbejder.*)

Disse overvejelser er så summariske, at de ikke tillader klare konklusioner i det enkelte tilfælde; for hvad skal man forstå ved den »hensigtsmæssige sortering efter sagstype«, som den horisontale arbejdsdeling bygger på; og hvorledes skal man identificere de »forskellige kvalifikationskrav«, som den vertikale arbejdsdeling bygger på?

Man tvinges derfor til, som næste skridt, at gøre sig klart, hvilke mere konkrete forskelle og fællestræk i arbejdsopgaverne man kan basere en arbejdsdeling på. Følgende forhold vil ofte kunne være af betydning; men listen foregiver ikke at være udtømmende. Eksemplerne er taget fra et pengeinstitut.

a. *Arbejdsfunktionelle forhold.*

1. *Operationsmæssige fællestræk* mellem arbejdsopgaver, d. v. s. at udførelsen af arbejdsopgaverne kræver samme kvalifikationer eller adgang til samme tekniske hjælpemiddel.

Eksempler: Betjening af kunder vedrørende skattelettelsesordninger kræver særligt kendskab hertil.

Ekspedition af betalingsager kræver adgang til kassemaskine.

2. *Informationsmæssige fællestræk* mellem arbejdsopgaver, d. v. s. at man ved udførelsen af arbejdsopgaverne skal betjene sig af den samme information eller de samme informationskilder.

*) Trækker man forbindelsen til organisationslitteraturen, ser man, at grupperer man medarbejderne i afdelinger, vil man med udgangspunkt i horisontal differentiering komme til at følge det organisationsprincip, som kaldes »*objektprincippet*«, medens man med udgangspunkt i vertikal differentiering vil komme til at følge det organisationsprincip, som kaldes »*funktionsprincippet*«.

Eksempler: Detaljerne i behandlingen af en lånesag forudsætter adgang til information om låneandragendet og lånsøgeren.
Alle erindringshenvendelser fra pengeinstituttet til dets kunder forudsætter adgang til saldokartotek og kundekartotek, eventuelt kombineret for formålet i en dispositionsliste.

3. *Dispositionsmæssige fællestræk* mellem arbejdsopgaver, d. v. s. at afgørelserne i de enkelte sager skal afvejes mod hinanden ud fra et bestemt hensyn.

Eksempler: Afgørelser vedrørende medarbejderes videreuddannelse må afstemmes indbyrdes.
Bevilling af lånesager skal i perioder med begrænsede udlånsmidler ske ved afvejning af de enkelte andragender mod hinanden.

4. *Sæsonmæssige fællestræk* mellem arbejdsopgaver, d. v. s. at bestemte arbejdsopgavers omfang varierer i samme rytme som bestemte andre arbejdsopgavers omfang. Her ønsker man normalt at sprede opgaverne på flere medarbejdere for at undgå sammenfaldende spidsbelastninger; men man kan holde dem samlet, såfremt man samtidig foretager en særlig personaleudvidelse for at imødegå arbejdspresset.

Eksempler: Kombination af arbejde med lønoverførsler sidst på måneden og anvisning af driftsudbetalinger først på måneden.
Samling af sager, der især forekommer omkring den første i måneden ved et særligt ekspeditionssted, der bemannes med løs medhjælp.

b. *Forhold vedrørende omverdenen.*

1. *Kundemæssige fællestræk*, d. v. s. at sager vedrører samme kunde eller kundekategori.

Eksempler: Alle sager vedrørende en bestemt kunde samles hos en bestemt medarbejder, der bliver en art kontaktmand og specialist i den pågældende kundes forhold.
Alle sager vedrørende kunder, som anvender EDB eller hulkort, samles hos en bestemt medarbejder.

2. *Kontaktmæssige fællestræk*, d. v. s. at sager implicerer samme modpart eller modpartkategori i omverdenen.

Eksempler: Alle sager, der skal forhandles med personaleforeningen, samles hos samme medarbejder.
Alle sager, der medfører kontakt med en realkreditinstitution, samles hos samme medarbejder.

c. *Organisationsmæssigt niveau.*)*

1. *Ansvar*, d. v. s. arbejdsopgaver, der hører sammen under et udefra givet ansvarsområde.

Eksempler: Bestemte opgaver er udefra pålagt den statsautoriserede revisor.

2. *Tidsmæssig rækkevidde*, d. v. s. at arbejdsopgaver af samme tidsmæssige rækkevidde placeres hos samme medarbejder.

Eksempler: Arbejdsopgaver vedrørende planer for det kommende år samles hos en budgetmedarbejder.

Arbejdsopgaver vedrørende sammenflytning af to pengeinstitutter samles hos en bestemt medarbejder.

3. *Sondringen mellem rutineafgørelser og politikafgørelser*, hvor rutineafgørelser inden for rammen af en given politik placeres hos een medarbejder eller medarbejdergruppe, medens politikafgørelser samles hos en overordnet medarbejder.

Eksempler: Sager vedrørende antal og placering af filialer samles på eet niveau, medens sager vedrørende filialers åbningstider og bemanning samles på et lavere niveau.

Sager vedrørende art og kvalitet af hjælpemidler såsom formularer, kontormaskiner og inventar samles på eet niveau, medens sager vedrørende enkelte indkøb og valg af model placeres på et lavere niveau.

d. *Personalemæssige forhold.*

1. *Afløsning og dublering af personale*, d. v. s. at arbejdsdelingen gennemføres under hensyntagen til dens virkninger på mulighederne for afløsning og dublering.

Eksempler: Opgaver af stor betydning samles aldrig hos en enkelt person, uanset andre fordele herved, da man ville være for sårbar over for sygdom og lignende. Mindst to personer skal eksempelvis kunne køre sparebussen.

Krævende og simple arbejdsopgaver kombineres hos een person, dersom de krævende opgaver svinger kraftigt i omfang. Dublering er da ikke vanskelig, fordi dublanten kan nøjes med at overtage de simple opgaver. Eksempelvis kan man ved dublering af enmandskasser lade de erfarne medarbejdere overgive de simple sager til dublanten fremfor at lade kunderne vælge frit mellem betjeningsstederne.

*) Erkendelsen af det ønskelige i at placere varetagelsen af de relativt vigtigste arbejdsopgaver nærmest ved ledelsen anses ikke for at foregribe forslaget om arbejdsdeling og afdelingsopbygning, men for at tjene som grundlag for en frasortering af irrelevante muligheder.

2. *Uddannelse*, d. v. s. at man begrænser arbejdsdelingen af hensyn til det ønskelige i at lade elever udføre flere delopgaver af en sag end hensigtsmæssigt ud fra en snæver effektivitetsbetragtning.

Eksempler: Den medarbejder, der har en bestemt lånesag, skal selv indhente alle oplysninger i stedet for at fremsende forespørgsler eller rekvirere udskrifter.

3. *Harmoniske arbejdsområder*, d. v. s. at man bevarer arbejdsopgaver, der på en eller anden måde støtter hinanden, samlet hos en enkelt medarbejder.

Eksempler: Skrivdamer får også opgaver, der ikke kræver maskinskrivning, for derved at kunne slippe af uden at ophøre med at arbejde.
Man tager ikke detaljer ud af en sagsbehandling til mere effektiv udførelse andetsteds, men lader hele behandlingen foregå hos en enkelt medarbejder, som derved kan føle øget arbejdsglæde og måske forøge sin arbejdsindsats.

4. *Personalemæssige faggrænser* kan undertiden begrænse eller fremtvinge arbejdsdeling. Det gælder dog næppe i et pengeinstitut.

Mange af disse forhold er indbyrdes uoverensstemmende, og man kan derfor ikke på samme tid tage hensyn til dem alle. Den beskrivelse af de foreliggende arbejdsopgaver, som i praksis må udgøre det næste skridt, vil dog ofte afgive grundlag for en klar rangfølge, idet visse forhold er helt dominerende, medens andre er næsten uden betydning.

2. *Afdelingsbegrebet.*

Ved en afdeling forstår man en gruppe medarbejdere, der under eet er ansvarlige for varetagelsen af bestemte arbejdsopgaver. Afdelingen er således defineret både ved de personer, der er tilknyttet den, og ved de arbejdsopgaver, som er henlagt til den.

Afdelingen får herved en dobbelt funktion.

Udadtil, i relation til organisationen som helhed, fungerer den som en byggeblok, idet man ikke behøver at beskæftige sig med arbejdstilrettelæggelsen i afdelingen, så længe man kun drøfter samspillet med andre afdelinger og indpasningen af afdelingens arbejdsopgaver blandt organisationens øvrige arbejdsopgaver.

Indadtil, i relation til afdelingens eget personale, betyder afdelingsbegrebet en grænsedragning mellem på den ene side den del af organisationen, som ligger uden for afdelingen, og til hvilken man må tilpasse sig, og på den anden side afdelingens eget indhold af personer og arbejdsopgaver.

Ledelsen af den enkelte afdeling kan således tilrettelægges på mange forskellige måder, blot det sikres, at arbejdsopgaverne bliver udført. Dette vil dog normalt forudsætte, at afdelingen ledes på en fastlagt måde; men det er ikke afgørende, om personalet i afdelingen er organiseret som en art »team« af ligestillede personer, blandt hvilke dog en enkelt må være talsmand og repræsentere afdelingen i forhold til andre afdelinger, eller om afdelingen i sig selv udgør et lille hierarki med tydelige over- og underordningsforhold i måske tre eller fire niveauer.

Ledelsen af en afdeling omfatter altid to forskellige opgaver.

Dels skal det sikres, at de til afdelingen henlagte arbejdsopgaver løses på en sagligt tilfredsstillende måde, og dette kræver saglig kompetence hos afdelingslederen.

Dels skal der sikres et betryggende tilsyn med afdelingens personale i henseende til praktisk arbejdstilrettelæggelse, opgavefordeling, udjævning af arbejdsbyrden, og uddannelse af personalet m. v., og dette kræver lederevner og beherskelse af passende former for teknisk arbejdstilrettelæggelse hos afdelingslederen.

I praksis vil snart den ene opgave og snart den anden vise sig at være af dominerende betydning.

En afdeling kan oprettes med hovedvægt på arbejdsopgaverne. I dette tilfælde udskiller man en række arbejdsopgaver, der på en eller anden måde (jfr. afsnit 1) er samhörende, og til hvis varetagelse der måske kræves særlige kvalifikationer eller særlige hjælpemidler, som til gengæld kun kræves i mindre omfang til varetagelsen af andre arbejdsopgaver. Opgaverne henlægges til en afdeling, og afdelingslederen får som hovedopgave at være sagligt ansvarlig for deres løsning.

En afdeling kan også oprettes med hovedvægt på personaleledelsen. I dette tilfælde udskiller man en række personer som en afdeling, og det bliver afdelingslederens hovedopgave at tilrettelægge disse personers daglige arbejde. Det er underforstået, at de enkelte arbejdsopgaver her kan være mindre komplicerede og måske mindre samhörende end ovenfor.

Overgrænsen for en afdelings størrelse bestemmes derfor af det antal sager eller personer, som afdelingslederen kan føre effektivt tilsyn med. Denne grænse kan ikke ligge fast på noget bestemt tal, men må afhænge

af personalets kvalifikationer, sagernes karakter og behovet for løbende personaleledelse, f. eks. skiftende bemanning af ekspeditionssteder. Kan arbejdet forud planlægges i mindste detalje, kan en afdeling blive meget stor, uden at det går ud over arbejdets kvalitet; men kræves der megen vejledning og tilsyn, eller er personalet mindre kvalificeret til det pågældende arbejde, vil arbejdets kvalitet hurtigt falde med et stigende antal personer i afdelingen.

Hvor en række opgaver udskiller sig som en særlig gruppe, kan mindre afdelinger være hensigtsmæssige, og ledelsesopgaven får da mindre karakter af personaleledelse og mere karakter af rådgivning vedrørende sagsbehandlingen og besvarelse af spørgsmål fra mindre erfarne medarbejdere. Som grænsetilfælde har man specialisten, der, eventuelt med sekretærhjælp, varetager løsningen af bestemte opgaver. Betragter man specialisten og hans sekretær som en afdeling, er det dog klart, at afdelingsbegrebet har mistet sin egentlige betydning.

Vi forestiller os nu et givet administrationsområde, som omfatter et stort antal indbyrdes lidt forskelligartede sager, og som beskæftiger et ret stort antal personer; og vi gennemfører en arbejdsdeling efter et af de to principper, som er omtalt i afsnit 1. Vi samler personerne i mindre grupper – afdelinger – og overvejer, om man på grundlag af det anvendte arbejdsdelingsprincip kan sige noget om karakteren af den opgave at være leder af en af de dannede afdelinger.

Den horisontale differentiering bygger på en opdeling af sagerne efter type, men respekterer sammenhængen mellem de enkelte trin i sagsbehandlingen. Man kan heraf med forsigtighed slutte, at vægten kommer til at ligge på en høj sagsbehandlingskvalitet, og at afdelingslederen – som eksponent for afdelingen – må være ekspert i sagsbehandling.

Den vertikale differentiering bygger på en opdeling af arbejdsopgaverne efter funktionelle fællestræk, på tværs af sammenhængen i den enkelte sag. Man kan heraf med forsigtighed slutte, at vægten kommer til at ligge på raffineringer i arbejdsmetoderne, tekniske hjælpemidler, høj effektivitet og fejlfri overholdelse af gældende forretningsgange. Opgaven som afdelingsleder må derfor antages at have hovedvægten på personaleledelse.

Om afdelingsstørrelsen – eller om antallet af afdelinger – forekommer det også muligt at udtale sig, omend med forsigtighed. Grundlaget herfor er, at det formentlig kun er på det abstrakte, begrebsmæssige plan, at »forskelle« og »fællestræk« mellem arbejdsopgaver er komplementære begreber, og kun på dette plan, at en arbejdsdeling og afdelingsopbygning må

falde ud på samme måde, uanset om man betragter forskelle eller fællestæk.

Forhåndsformodningen er den, at selve valget af synsvinkel kommer til at påvirke analysens udfald. Den horisontale differentiering indebærer, at sagerne skal sorteres, hvorved opmærksomheden rettes mod forskelle mellem sagerne. Den vertikale differentiering indebærer, at arbejdsoperationer fra de enkelte sager skal grupperes, hvorved opmærksomheden rettes mod fællestræk. Dertil kommer, at specialiseringsfordelene ved horisontal differentiering har karakter af forøgelse af sagsbehandlingens kvalitet, som er vanskelig at vurdere økonomisk, hvorfor en kvalitetsovergrænse vanskeligt lader sig etablere; hvorimod specialiseringsfordelen ved vertikal differentiering har karakter af effektivitetsforbedring, som lettere lader sig vurdere økonomisk, og som iøvrigt ofte opnås ved en vis stordrift og udnyttelse af tekniske hjælpemidler.

Der synes således holdepunkter for den hypotese, at horisontal differentiering fører til flere og mindre afdelinger end vertikal differentiering.

3. *Resumé af de abstrakte overvejelser.*

Vi har forestillet os et givet administrativt arbejdsområde, omfattende et meget stort antal sager, som hver skal gennemgå en sagsbehandling, der kan opdeles i en række trin. Den samlede arbejdsmængde forudsætter beskæftigelse af et stort antal personer.

Dette arbejdsområde kan underkastes arbejdsdeling i form af horisontal differentiering, hvilket betyder, at hver sag alene behandles af een person, men at sagerne må fordeles mellem samtlige personer. Specialiseringsmulighederne kan udnyttes til kvalitetsforbedring af sagsbehandlingen eller til højere effektivitet, og kommunikationsbehovet har karakter af planlægning.

Alternativt kan arbejdsområdet underkastes arbejdsdeling i form af vertikal differentiering, hvilket betyder, at sagsbehandlingen opdeles i en række behandlingstrin, som grupperes efter fællestræk til udførelse af personale med specielle kvalifikationer. Specialiseringsmulighederne kan udnyttes til forøgelse af effektiviteten med opretholdelse af den foreskrevne behandlingskvalitet, og kommunikationsbehovet har karakter af information om sagernes forudgående og efterfølgende behandling, hvilket kan imødekommes ved fastlåsning af behandlingsmåden i form af forretningsgange.

Grupperer man derpå personalet i afdelinger, medfører horisontal differentiering tendens til, at afdelingsledernes opgave får hovedvægten på den sagsbehandlingsmæssige ekspertise, medens vertikal differentiering med-

fører tendens til, at afdelingsledernes opgave får hovedvægten på personaleledelse. Endelig må man formode, at den horisontale differentiering medfører tendens til dannelse af flere og mindre afdelinger end den vertikale differentiering.

4. *Virkningerne af en voksende arbejdsmængde.*

Indtil nu har vi forudsat en given arbejdsmængde og kun diskuteret de to ydertilfælde af arbejdsdeling og afdelingsopbygning.

Har arbejdsmængdens absolutte størrelse betydning for valget af arbejdsdelingsprincip? Hvilken virkning har det, at arbejdsmængden er voksende med tiden? Og hvordan skal man i overvejelserne inddrage mulighederne for at anvende de to arbejdsdelingsprincipper i kombination?

Vi må her give afkald på at fortsætte den abstrakte analyse og må henviser til iagttagelse af den virkelige verden.

Følgende karakteristik af en administrations tilpasning til en voksende arbejdsmængde er formentlig typisk, omend næppe generelt gyldig.

Det første stadium kan karakteriseres ved, at der kun findes een afdeling, hvor samtlige arbejdsopgaver varetages af medarbejderne i forening. Der er ingen fast arbejdsdeling, og sagerne færdigbehandles ikke nødvendigvis af den medarbejder, der har påbegyndt dem, idet hver opgave løses af den medarbejder, som for øjeblikket har tid dertil. Såvel personaleledelse som sagkundskab ligger hos kontorlederen, som måske forsøger at reservere bestemte opgaver til bestemte medarbejdere i et tilløb til specialisering, men ikke dermed tilsigter at give den pågældende medarbejder nogen egentlig selvstændighed eller nogen form for myndighed. Medarbejderne skriver deres egne breve; og egentlige funktionelt definerede stillinger, såsom sekretær eller korrespondent, forekommer ikke.

Det andet stadium kan karakteriseres ved en begyndende arbejdsdeling efter operationsmæssige fællestræk inden for afdelingens rammer. Der oprettes nu funktionelt definerede stillinger for det egentlige kontorarbejde. Man får således stenografer og korrespondenter samt kontormedarbejdere til maskinskrivning, arkivering, duplikering, kartoteksarbejde og lignende. Disse kontormedarbejdere sorterer under kontorlederen, og de enkelte øvrige medarbejdere kan overlade egnet arbejde til dem, men opnår ikke derved nogen myndighed eller dispositionsret over bestemte kontormedarbejdere.

Da personaleledelsesopgaven herved kommer til at belaste kontorlederen i højere grad, forekommer der ofte den sideløbende udvikling, at han giver de øvrige medarbejdere øget selvstændighed i varetagelsen af visse

sagers behandling eller i varetagelsen af visse specielle opgaver. Der gennemføres således en uformel opdeling i en eller flere kontorarbejde-»afdelinger« og en art »kvalificeret medarbejdergruppe«.

Det tredje stadium karakteriseres ved en gennemført opdeling af arbejdsområdet efter sagstype, således at varetagelsen af hver type er overdraget til en ledende medarbejder, der kan have et antal hjælpere. Der er hermed gennemført en egentlig afdelingsopdeling, ofte med den konsekvens, at de uformelle kontorarbejde-»afdelinger« nedlægges, og de enkelte kontormedarbejdere placeres som medhjælper i de enkelte sagsafdelinger. Kontorchefen bliver nu overordnet leder af afdelingerne med en tilsvarende stillingsbetegnelse.

Det fjerde stadium karakteriseres ved en fortsat afdelingsopdeling efter sagstype, men med forsøg på fra de gamle afdelingslederes side at bevare ledelsen af hele deres område ved oprettelsen af underafdelinger snarere end nye sideordnede afdelinger. Mest typisk er dog genopståelsen af de specialiserede kontorarbejde-afdelinger, nu i fuldt selvstændig form – skrivestue, duplikeringsafdeling, trykkeri, tegnestue og lignende – idet der dog stadig i sagsafdelingerne beskæftiges medhjælper af sekretærtypen.

Udtrykt i vor abstrakte terminologi er udviklingens mest karakteristiske træk, at en stigende arbejdsomfang umiddelbart fører til øget horisontal differentiering. I de enkelte afdelinger bliver der derefter tilløb til en uformel vertikal differentiering. Dette afløses af en formel vertikal differentiering med selvstændige funktionsafdelinger, hvorefter forløbet gentager sig. Først når den horisontale differentiering løber grassat, iværksætter man en standardiseret sagsbehandling, som alle sager presses igennem. Den ulige kamp mellem effektivitetsargumenter og kvalitetsargumenter afgøres ofte ved beslutning om en relativ stor investering i arbejdsbesparende hjælpemidler, f. eks. et EDB-anlæg.

Om man vil acceptere den skitserede udvikling som typisk, er ikke afgørende for gyldigheden af den konstatering, at virkelighedens arbejdsdeling og afdelingsopbygning adskiller sig fra artiklens indledende ræsonnementer på det væsentlige punkt, at oprettelse af afdelinger i praksis normalt ikke foregår ved gruppering af medarbejdere, men ved deling af bestående afdelinger.

Man må tillige gøre sig klart, at dygtige medarbejdere ikke alene vokser med deres arbejdsopgave, men også gerne ser deres arbejdsopgave vokse; og at en voksende administrativ arbejdsomfang iøvrigt er det normale i vore dages virksomheder og institutioner.

En administration kan derfor sjældent siges at være på et bestemt sta-

dium i den forstand, at arbejdsdelingen og afdelingsopbygningen kan opfattes som fastlåst. Snarere gælder det, at man hele tiden er på vej fra et stadium til det næste, eller fra en lavere grad af et stadium til en højere. Der vil næsten altid være afdelinger eller medarbejdere, som arbejder på at forberede eller påvirke udviklingen imod øget arbejds- og afdelingsopdeling i det håb derved at forøge deres egen eller deres afdelings betydning og indflydelse. Det pres, hvormed en videre opdeling kan søges fremmet, må naturligt vokse, jo mere »tilbagestående« en administration er i sin afdelingsopdeling i forhold til, hvad der kan argumenteres for som »påkrævet eller naturligt for en administration af dette omfang«.*)

På denne baggrund fremtræder valget af principper for arbejdsdeling og afdelingsopbygning i en administration som en af den ansvarlige ledelses vigtigste afgørelser. Det drejer sig om de grundlæggende retningslinier for organisationens opbygning og udviklingstakt.

II. Resumé af analysens resultater.

Den konkrete anledning til gennemførelsen af en analyse var, at to sparekasser i Vejle blev sammensluttet pr. 1. april 1967; men at en effektiv sammenflytning af de to personalegrupper først sker ved afslutningen af et byggeri i november 1968. Dette frembød en usædvanlig mulighed for at udarbejde en organisationsstruktur, der ikke behøvede at være bundet af den eksisterende organisation i de to gamle og langt mindre sparekasser.

På baggrund af oversigten over forskelle og fællestræk mellem arbejdsopgaver (afsnit 1) blev der først gennemført en analyse af alle betydende arbejdsopgaver.

Resultatet af analysen blev følgende klassifikation af arbejdsopgaver:

Primær sontring: Kundearbejde – administrationsarbejde.

Kundearbejde – i det følgende kaldet »sager« – udspringer af kunders henvendelse. Kommer der ingen kunder, falder kundearbejdet til nul.

Administrationsarbejde udspringer af nødvendigheden af at opretholde sparekassen som institution. Kommer der ingen kunder, er administrationsarbejdet (indtil videre) upåvirket.

Sekundær sontring:

Kundearbejde opdeles i ekspeditionssager og behandlingssager.

Ekspeditionssager er sager, som kan afsluttes, inden kunden forlader sparekassen.

*) Heraf følger iøvrigt, at man kan reducere presset for yderligere arbejds- og afdelingsopdeling væsentligt ved i sin opdeling bestandig at være lidt forud for, hvad der er klart påkrævet. Risikoen for at være gået for langt eller at have valgt forkert kan muligvis opvejes af, at en vigtig kilde til uro blandt medarbejderne er fjernet.

Behandlingsager er sager, som ikke kan afsluttes i umiddelbar forbindelse med kundens henvendelse.

En sag er »afsluttet«, når den individuelle behandling er forbi. Sagens data må selvfølgelig viderebehandles – registreres, bogføres, revideres etc. – dette er administrationsarbejde.

Administrationsarbejde opdeles efter arbejdsfunktionelle forhold i *regnskab – økonomi – budgettering – intern revision – EDB – organisation – personaleopgaver – bygningsforvaltning – indkøb og lagerhold – forbindelse med filialer – public relations – direktionssekretariat*.

Tertiær sondring:

Ekspeditionssager kan opdeles i betalingsager og rene ekspeditionssager.

Betalingsager er sager, som kræver benyttelse af kassemaskine og adgang til betalingsmidler.

Rene ekspeditionssager er sager, som kan ekspederes uden adgang til kassemaskine eller betalingsmidler.

Ekspeditionssager kan alternativt opdeles i enkle og komplicerede sager.

Enkle sager er sager, som kun kræver en formular og måske en kassemaskine.

Komplicerede sager er sager, som kræver adgang til forskellige informationskilder og medfører beregninger.

Behandlingsager opdeles efter sagsemne i *lånesager – byggeprioritering – depotsager – forvaltningssager*.

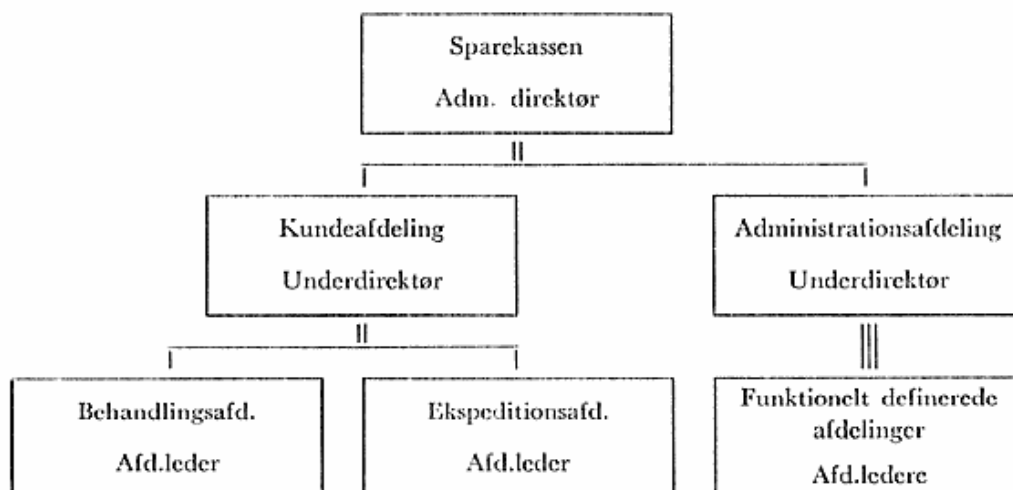
Administrationsarbejde opdeles ikke længere end til den sekundære sondring.

Med udgangspunkt i arbejdsdelingssystematikken skulle man nu overveje en afdelingsopbygning, og her måtte tillige afdelingslederstillingerne karakter og afdelingernes størrelse og antal indgå som væsentlige elementer.

Af afgørende betydning i disse overvejelser var det, at et pengeinstituts arbejdsomfang svinger i takt med kundetilstrømningen, som har en udtalt års-, måneds-, uge- og døgn-sæson. I mindre pengeinstitutter bestemmes personalets størrelse ganske simpelt af spidsbelastningen, men med stigende størrelse udgør det kunde-uafhængige arbejde en stigende del af den samlede arbejdsbyrde. Den analyserede sparekasse var med et personale på omkring et hundrede medarbejdere totalt set ret ufølsom over for sæsonsvingningerne; men en opdeling i afdelinger med eget personale kunne hurtigt gøre problemet akut for ekspeditionssagsområdet.

Som grundlæggende princip for afdelingsopbygningen valgte man derfor decentralisering af den sagsbehandlingsmæssige ekspertise og centralisering af personaleledelsen.

Afdelingsopbygningens top udformes derfor således:



Denne afdelingsopbygning absorberer spidsbelastninger i kundetilstrømningen på følgende måde. I ekspeditionsafdelingen rokerer afdelingslederen indledningsvis med hele sit personale inklusive deltidshjælp. Kan dette ikke klare arbejdsmængden, går problemet til underdirektøren for kundeafdelingen, som også disponerer over personalet i behandlingsafdelingen, og som må afbalancere en forsinkelse af behandlingssagerne mod ventetid ved skrankerne. Er selv disse ressourcer utilstrækkelige, kan assistance hentes i administrationsafdelingen, og den administrerende direktør må da afbalancere svigtende kundebejning mod uorden i de interne administrative forhold samt på længere sigt disse ulemper mod omkostningerne ved en forøgelse af sparekassens kapacitet.

Den sagsbehandlingsmæssige ekspertise ligger hos afdelingslederne, og bremsen på en ukontrolleret stigning i antallet af afdelinger – formel eller uformel – er følgende »organisationspolitik«:

»Afdelingslederne er over for direktionen ansvarlige for, at de sagsområder, der er tillagt dem, varetages på betryggende måde. De skal udgøre den faglige sagskundskab i deres afdelinger og klare tvivlsspørgsmål om sagsbehandlingen. De skal påse, at det daglige arbejde i deres afdelinger udføres uden gener for kunder og andre afdelingers medarbejdere.«

»Udover de i organisationsdiagrammet nævnte personer kan ingen medarbejder i sparekassen tildeles et varigt og endeligt ansvar for løsningen af en arbejdsopgave, eller myndighed til varigt at disponere over andre medarbejders arbejdskraft. Ansvar og myndighed delegeres kun varigt til afdelingslederniveauet, og ændringer heri må opfattes og behandles som ændringer i sparekassens organisationsstruktur.«

Så vidt de systematiske overvejelser. Den detaljerede udformning af forslaget til organisationsstruktur tillige med overvejelserne herom falder uden for artiklens emne.