

Pankkiorganisation pääpiirteistä.

=====

/Liite K. Eirolan matkakertomukseen../

Johdanto.

Eri pankeissa ja pankkien eri osastoilla on sovellettu hyvin erilaisia periaatteita tehtävien suoritusta järjestettäessä ja käytetään monenlaisia eri menetelmiä, joilla koetetaan yksinkertaistaa töitten suoritusta ja saavuttaa lisää tarkkuutta ja nopeutta. Jos nyt olisi suunniteltava ja järjestettävä jonkin pankin organisatio, herää kysymys, onko ja missä määrin mahdollista käyttää hyväksi eri pankeissa saatuja kokemuksia, käytettyjä menetelmiä ja tehtyjä konttoriteknillisiä keksintöjä siten, että tämä uusi järjestelmä omaksuisi mahdollisimman paljon hyviä puolia muista järjestelmistä ja koettaisi mahdollisimman paljon välttää varjopuolia. Tässä suunnittelutyössä on kuitenkin haittana asiointen suuri moninaisuus ja se, että eri järjestelykysymykset liittyvät toinen toisiinsa, joten selvää kokonaiskuvaa asiointen kulun pääsuunnista on hyvin vaikea saada. Seuraavassa koetetaan osoittaa eräs tutkimustie, joka tässä suhteessa auttaa asiaa. Tämän tutkimusmenetelmän pääperiaate on seuraava: Jos koko pankkia ajatellaan pyramiidin muotoiseksi järjestelmäksi, jonka huippuna on pääjohtaja ja jonka pohjalla on asiointen ja töitten suuri moninaisuus, ei tarkasteluissa lähdetä tästä moninaisuudesta, josta on vaikea saada yleiskäsitystä, vaan ajatellaan pyramidi leikatuksi pohjan suuntaisella tasolla, jolloin leikkauksuvio on pienempi kuin pohjakuvio ja siitä voidaan siis saada kokonaisnäkemys. Tällainen leikkaus on siis tehtävä sitä korkeammalta, mitä suurempi on tarkastettavana oleva laitos. Kun tällaisessa leikkauksessa järjestetään asiat mahdollisimman johdonmukaisesti ja siitä rakennetaan järjestelmää johdonmukaisesti ylös ja alaspäin, on jo todennäköistä, että täten onnistutaan löytämään melko käyttökelpoinen ratkaisu.

Seuraavassa koetetaan ensin selvittää hiukan niitä yleisiä näkökohtia, joita organisatiota suunniteltaessa on huomioitava /ja joiden perusteella voidaan arvostella erilaisia organisatiomuotoja/ ja sitten ottaen lähtökohdaksi Suomen Pankin nykyiset

tehtävät ja niiden päätyövaiheet suorittaa mainittu leikkaus. Tämän jälkeen yritetään rakentaa leikkauskuviosta ylöspäin ja lopuksi tarkastellaan kuinka tällainen tulos soveltuisi Suomen Pankin nykyiseen toimitaloon.

Tässä yhteydessä on syytä tähdentää sitä, että saatu tulos ei suinkaan ole ehdotus uudelleenjärjestelemistä varten vaan järjestelmä, jota on koetettu johdonmukaisella ajattelulla saada esille mutta johon on joka tapauksessa vaikuttanut tämän kirjoittajan subjektiivinen näkemys, ja asioiden syvempää tutkimista ja kritiikkiä siis tarvitaan. Tämän kirjoittelun tarkoituksena on vain kiinnittää huomiota ja olla mahdollisesti alkuunpanijana keskusteluissa, joista olisi tuloksena täsmällinen organisaatio-kaava pankille. Työmäärän jatkuva kasvaminen pankin eri osastoilla on tehnyt ennen käyttökelpoiset menetelmät riittämättömiksi ja pikaisia korjauksia tarvitaan. Mutta kuten esim. remburssi-osastoa varten tehty muutossuunnitelma osoittaa, ei tulos ole täysin tyydyttävä, ellei samalla tehdä muutoksia muilla osastoilla. Muutosten tekeminen liikkuisi kuitenkin paljon varmemmalla pohjalla silloin, kun olisi olemassa kokonaissuunnitelma, johon pienemmät muutokset johdonmukaisesti liittyisivät.

Päämäärä.

Organisatiotyöhön ryhdyttäessä on tietenkin ensin selvitettävä se päämäärä, mihin tällä työllä pyritään. Tällöin on ainakin seuraavat tekijät huomioitava:

- 1/ Tehtävät. Järjestelmän tulee olla sellainen, että laitokselle kuuluvien tehtävien suoritus on mahdollinen.
- 2/ Nopeus. Tehtävät on saatava suoritetuksi sillä nopeudella kuin on tarpeellista.
- 3/ Tarkkuus. Tehtävät on suoritettava siten, että on olemassa muodossa tai toisessa tarkistus, joka karsii virheet ja ehkäisee tai ilmituo mahdolliset yleisön ja henkilökunnan puolelta tapahtuneet väärinkäytökset riittäväällä varmuudella.
- 4/ Joustavuus. Järjestelmän on oltava sellainen, että se riittävän suuressa määrässä pystyy mukautumaan työmäärän vaihteluihin.
- 5/ Muutettavuus. Järjestelmän on kyettävä tarpeeksi nopeasti ja mukavasti sopeutumaan tehtävissä tapahtuneisiin muutoksiin, mahdollisiin uusiin tehtäviin ja toimintoihin /esim. uudet haara-

konttorit/ ja omaksumaan alalla tapahtunut teknillinen kehitys ja uudet keksinnöt sekä siten jatkuvasti kehittymään.

6/ Henkilökunta. Uuden järjestelmän on oltava sellainen, että se pystytään hoitamaan käytettävissä olevalla henkilökunnalla. Si- ten sellaisiin muutoksiin, jotka vaativat jotain käytettävissä olevalta henkilökunnalta puuttuvaa taitoa /esim. konekirjoitusta/, on siirryttävä sitä mukaa kuin tätä taitoa saadaan.

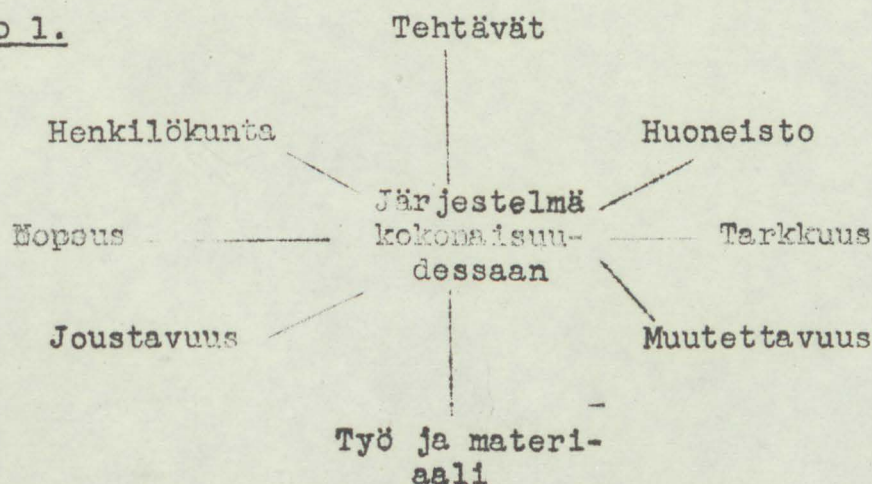
7/ Huoneisto. Järjestelmä on pystyttävä hoitamaan käytettävissä olevassa huoneistossa ja sovellettava siihen niin hyvin kuin mah- dollista.

8/ Työ ja materiaalin kulutus. Järjestelmän vaatiman työn ja mate- riaalin kulutuksen on oltava niin pienet kuin mahdollista.

9/ Kokonaisuus. Järjestelmään on sisällytettävä pankin koko toi- minta. Eri toimintoja ja muutosehdotuksia on katsottava aina niin laajasta näkökulmasta, että havaitaan niiden vaikutus pankin koko toimintaan.

Nämä eri tekijät ovat kaaviollisesti esitetyt kuviossa 1.

Kuvio 1.



Kuviossa 1 on asetettu vastakkain ne tekijät, jotka vaikuttavat yleensä ikäänkuin vastakkaisiin suuntiin. Niinpä tehtävien lisääntyminen lisää yleensä työtä ja materiaalin kulutusta, lisäty nopeus voi vähentää tarkkuutta, huoneistotila vaikuttaa yleensä epäedullisesti joustavuuteen, koska työmäärän lisääntyessä tulee tilan puute, ja vihdoin henkilökunta jarruttaa muutoksia, koska se ei pidä niistä ja uuden oppiminen vie aikaa. Kuviossa 1

esitettyistä tekijöistä ovat yleensä tehtävät, henkilökunta ja huoneisto tunnettuja, riittävä nopeus ja tarkkuus voidaan eri tapauksissa määritellä ja joustavuus ja muutettavuus ovat ominaisuuksia, jotka järjestelmällä täytyy olla. Jos nyt ajatellaan erilaisia järjestelmiä, joissa on huomioitu kaikki nämä tunnetut ja määriteltävät tekijät, vastaa siten kutakin tällaista järjestelmää määrätty työ ja materiaalikulutus, ja näistä järjestelmistä on ilmeisesti paras se, joka vaatii vähimmän työtä ja materiaalin kulutusta.

Täten on tultu seuraavaan lopputulokseen: Organisoimisen ja siihen liittyvän rationalisoinnin tehtävänä on saada aikaan sellainen yksinkertainen, sopusuhtainen, alati ajan tasalla pysyvä ja joustavasti työmäärän vaihteluihin suhtautuva järjestelmä, jossa henkilökunta hoitaa käytettävissä olevassa huoneistossa pankin tehtävät riittävän nopeasti ja tarkasti ja jossa tähän työhön käytetty koko yhteinen työtuntimäärä ja materiaalin kulutus ovat mahdollisimman pienet.

Tehtävät.

Tällaiseen ratkaisuun pääseminen käytännössä on tietysti mahdottomuus, mutta niin lähelle sitä on pyrittävä kuin suinkin. Kun nyt lähdetään lähemmin tarkastelemaan pankin organisatiota, on siis ensiksi selvitettävä pankin tehtävät tai paremmin sanottuna ne työt, joita henkilökunta joutuu suorittamaan pankin eri tehtäviä /maksuvälineistä huolehtimista, luoton myöntämisestä jne./ hoitaessaan ja valvoessaan. Erittelemällä ensin nämä toiminnot ja koettamalla sen jälkeen johdonmukaisesti niitä yhdistellä on tultu seuraavaan pääryhmittelyyn:

1/ Maksuvälineistä huolehtiminen. joka käsittää rahan vaihdon, settelien lajittelun ja niistä johtuvat tehtävät.

2/ Luotto- ja talletusasiat. Näihin kuuluvat kaikki lainat, diskonttaukset, shekkitileistä johtuvat shekkien lunastukset, takuut, obligaatio- ja osakekaupat ja talletukset.

3/ Maksuliikenteen avustaminen. Tähän ryhmään on laskettu kotimaiset maksumääräykset, postilähetysvekselit, ulkomaiset maksumääräykset, ulkomaiset shekit ja ulkomaanrahan vaihte, clearing-maksumääräykset ja laivauspapereita välittävät toiminnot, joita

ovat remburssit, kompensatiot ja perittävät.

4/ Ylläpitotoiminnat ovat erilaisia suorituksia, jotka luovat edellytykset edellä mainittujen tehtävien suorittamista varten. Näihin kuuluvat siten henkilökuntaa ja taloudenhoitoa koskevat asiat, lomakkeiden /setelit mukaanluettuna/ toimitus, erilaisten tieteellisten tutkimuksien suorittaminen ja lopuksi huolehtiminen siitä, että toiminnat tapahtuvat joustavasti ja vähällä työllä kustannuksia säästäen.

Työvaiheet.

Kunkin tehtävän suorituksen ~~voikan~~ katsotaan tapahtuvan vaiheittain. Erittelemällä ensin kaikkien tehtävien työvaiheita ja näitä sen jälkeen yhdistelemällä on saatu esille seuraavat päätyövaiheet:

1/ Käsittelyvaihe on tehtävän suorittamisen alkuvaihe ja samalla sen tärkein vaihe, jossa tehtävä /asiakas, anomus, kirjelmä/ vastaanotetaan, käsitellään, hankitaan mahdollisesti lisätietoja ja lisäselvitystä asiasta ja lopuksi tehdään ratkaisu, päätetään, suoritetaanko tehtävä vai ei ja millä tavalla suoritetaan, sekä annetaan ratkaisuun perustuva suoritusmääräys.

2/ Tilisiirtomääräyksen kirjoitus. Mikäli asian ratkaisu on sellainen, että se aiheuttaa pankissa tilisiirron /jolla tässä tarkoitetaan yleisesti tiliveloitusta ja tilihyvitystä silloinkin, kun kassatili on toisenä tilinä/, tämä vaihe käsittää tällaisen tilisiirron kirjoittamisen, tarkastamisen ja hyväksymisen.

3/ Kirjeen kirjoittaminen on työvaihe, joka tulee kysymykseen silloin, kun ratkaisusta suorastaan tai sen perusteella tehdystä tilisiirrosta ilmoitetaan asiakkaalle.

4/ Talletusvaihe käsittää kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan asiasta mahdollisesti johtuvien asiakirjojen, arvopaperien jne. säilyttämiseksi ja hoitamiseksi.

5/ Periminen. Tähän vaiheeseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joita suoritetaan, kun asiakkaalta peritään maksu ja huolehditaan, että maksu tulee aikanaan oikein tilitetyksi.

6/ Kassavaihe ja lappujen järjestely. Kassavaihe käsittää rahan vastaanoton kassaan tai suorituksen kassasta tilisiirtolappujen mukaisesti ja kaikkien tällaisten lappujen sopivan järjestelyn ja

yhteenlaskemisen kirjanpitoa silmälläpitäen.

7/ Kirjanpitovaihe on lappujen kirjaaminen eri tileille ja siihen liittyvä täsmäyksen ottaminen.

8/ Tarkkailu ja arkistointinen. Tarkkailuvaiheessa todetaan, että tehdyt ratkaisut ovat pankissa annettujen yleisten määräysten mukaisia ja että asian kulku eri vaiheissa on ollut ratkaisuvaiheessa annetun määräyksen mukainen, minkä jälkeen materiaali arkistoidaan.

9/ Kuljetus. Kuljetus käsittää useita eri vaiheiden välissä olevia toimenpiteitä, joilla laput ja kirjeet saadaan siirtymään henkilöltä toiselle.

"Leikkaus". Kuviossa 2^{x/} on pankin eri tehtävät lueteltu ryhmiteltyinä edellä esitetyn mukaisesti pystysuorassa suunnassa ja edellä mainitut päätyövaiheet vaakasuorassa suunnassa yleisessä suoritusjärjestyksessä. Tällöin äärimmäisten tehtävien ja äärimmäisten työvaiheitten rajoittama alue on pankin työkenttä. Tällä työkentällä oleva pienempi alue kuvaa tällöin sitä työtä, mikä tarvitaan tämän alueen kohdalla pystysuorassa suunnassa mainittujen työvaiheitten suorittamiseksi tämän alueen kohdalla vaakasuorassa suunnassa mainittujen tehtävien osalta.

Kun koko työkenttä jaetaan osiin, saadaan myös koko pankissa suoritettu työ jaetuksi määrättyllä tavalla osiin. Jakamalla siis koko työkenttä eri tavoilla osiin, saadaan erilaisia järjestelmiä, joita voidaan verrata toisiinsa tarkastelemalla, miten niihin sopivat edellä esitetyt päämääränä pidettävän järjestelmän eri ominaisuudet. Näin on siten saatu koko pankista läpileikkaus siltä korkeudelta kuin edellä suoritettu tehtävien ja työvaiheitten ryhmitys edellyttää.

x/ Kuvio 2 seuraavalla sivulla.

Kuvio 2.

Työvaiheet

Tehtävät



Asian käsitt.
ratkaisu ja
suoritusmäär.
antaminen.
Tilisiirrot
ja tarkastus
Asiakirjojen
talletus ja
hoito
Perimistät.
suoritus
Kassojen
hoito ja
lappujen
järjestely
Kirjeiden
kirj. ja
muokoll.
tarkastus
Kirjanpito
ja tilien
täsmäminen
Tarkkailu
ja säilytys-
toiminta
Kuljetus

Rahan vaihto
Setelien lajittelu

Lainaus
Vekseliön diskonttaus
Shekkien lunastus
Kotim. clearing
Takuut

Obligatiot
Osakkeet
Kupongit
Talletukset

Kotimaiset maksum.
Postilähetysvekselit

Ulkomaiset maksum.
Ulkomaiset shekit
Ulkomaan raha
Valuuttakaupat

Clearingmaksuäär.
Muut clearingasiat

Remburssit
Kompensatiot
Laivauspap.peritt.

Henkilökunnan järj.
Henkilökunnan valvonta

Taloudenhoito
Materiaalin hankinta

Setelien painaminen
Lomakkeiden painam.

Tilastot
Suhdannelutkimukset

Työtutkimukset
Muutosohdotukset

| | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|--------|--------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| Laina- osasto | Arvopaperi- osasto | Maksuääräyso- sasto | Perittäväinosasto | Kassat | Kirjeenvaihto- osasto | Kirjanpito- osasto | Tarkkailuosasto | Toimitusosasto |
| Valuut- taos- asto | | | | | | | | |
| Clearing- osasto | | | | | | | | |
| Remburssi- osasto | | | | | | | | |
| Henkilö- osasto | | | | | | | | |
| Talous- osasto | | | | | | | | |
| Setelipaino | | | | | | | | |
| Talustiet. tutkimat. | | | | | | | | |
| Suunnitt. osasto | | | | | | | | |

Käsittelyvaihe

Lappujen kirj.

Talletusvaihe

Perimisasihe

Kassavaihe

Kirjevaihe

Kirjanpito

Tarkkailu

Kuljetus

Osastojen
suunnit-
telu.

Pankissa kukin osasto tekee osan pankin kokonaistyöstä. Täten voidaan jotakin osatyötä kuvaavan alueen työkentällä ajatella kuvaavan samalla myös sitä osastoa, joka suorittaa tämän osan kokonaistyöstä. Siten siis jokainen työkentän jako merkitsee määrättyä osastojakoa. On vain kysymys siitä, kuinka tämä jako olisi parhaiten suoritettava. Tämän tärkeän mutta samalla hyvin vaikean tehtävän suorittamiseen annetaan eräitä viitteitä tarkastelut, joilla todetaan, kuinka kuviossa 1 esitetyt organisoinnissa huomioitavat eri tekijät soveltuvat erilaisiin järjestelmiin. Tällöin saadaan ainakin eräitä suuntaviivoja siitä, mihin jakoa suoritettaessa olisi pyrittävä.

Mainituista tekijöistä jätetään aluksi huoneistokysymys kokonaan tarkastelun ulkopuolelle, koska tahdotaan ensin rakentaa muissa suhteissa sopivalta tuntuva järjestelmä ja vasta siten koettaa, kuinka se sopii käytettävissä olevaan huoneistotilaan, minkä jälkeen tämän rajoittavan tekijän vaikutukset on huomioitava järjestelmässä ja tehtävä siitä aiheutuvat välttämättömät muutokset.

Osaston työlle on yleensä ominaista se, että se käsittää määrättyjen tehtävien määrättyjä työvaiheita ja että kaikki yhteenkuuluvat työt pyritään suorittamaan samalla osastolla. Tämä järjestely on tärkeä jo yksistään selvyuden vuoksi, jotta pankissa tiedettäisiin, mille osastolle mikin asia kuuluu. Tästä syystä poikkeuksia koetetaan välttää niin paljon kuin mahdollista, koska niistä helposti aiheutuu sekaannusta. Koska edellä mainitun työkentän muodostavat tehtävät ja työvaiheet on koetettu ottaa niin johdonmukaisessa järjestyksessä kuin suinkin, on siis jakoa suoritettaessa yleisenä periaatteena huomioitava, että osastoja kuvaavat alueet on pyrittävä saamaan niin yksinkertaisiksi kuin muitten tekijöitten vaikutus sallii. Siis esim. sellainen järjestely, että jollekin osastolle kuuluisi kaksi tai useampia työkentän alueita, ei ole mukava, koska tällöin tälle osastolle joutuisi hyvin erilaisten tehtävien erilaisia työvaiheita.

Yksinkertaisuuteen pyrkiminen kokonaistyön jakamisessa

osastojen osalle on siis selvä ja yleinen periaate, mutta vaikeampi kysymys on se, onko samalle osastolle pyrittävä yleensä saamaan määrättyjen tehtävien useampia työvaiheita eli siis jakamaan työkenttää vaakasuorassa suunnassa kulkevilla viivoilla vai onko parempi ottaa määrättyt työvaiheet useista eri tehtävistä, mikä taas merkitsee työkentän jakamista yleensä pystysuorilla viivoilla. Edellisessä tapauksessa saataisiin osastoja kuvaamaan yleensä vaakasuorassa suunnassa olevia suorakaiteita ja jälkimmäisessä tapauksessa taas pystysuorassa olevia suorakaiteita.

Osastolla, jota kuvaa koko työkentän halki ulottuva vaakasuora suorakaide, hoidetaan siis määrättyjen tehtävien kaikki työvaiheet, työ hoidetaan alusta loppuun samalla osastolla. Tämä on yksinkertainen ja selvä periaate. Pankin tehtävät tulevat hoidetuksi tarpeellisella nopeudella ja tarkkuudella, jos henkilökunta on tehtäviensä tasalla, henkilökuntaa on tarpeeksi ja työ osastolla on järkevästi suunniteltu. Henkilökunnan osastolla täytyy kuitenkin olla kouluutettua hyvin erilaisiin työsuorituksiin, koska osastolla käsitellään asiat, kirjoitetaan tilisiirtolaput, kirjeet jne. Normaalitoiminnassa, kun kukin on oppinut tehtävänsä hyvin, tällainen järjestelmä toimii moitteettomasti, mutta sairaustapauksissa ja lomien järjestelyssä tulee heti vaikeuksia, koska osaston sisältä ei ole aina mahdollista järjestää tilalle toista henkilöä /esim. kirjeenvaihtajaa/ vaan täytyy koettaa etsiä muualta. Jos työmäärä lisääntyy, lisääntyvät yleensä kaikkien tällaisella osastolla työskentelevien työt, jotka kuten edellä huomautettiin ovat hyvin erilaatuisia. Kun nyt lisätyövoimaa koetetaan ottaa apuun tällaiselle osastolle, se ei käy yleensä päinsä muuttamatta samalla koko osaston perusjärjestelyä, s.o. suorittamalla työnjako uudelleen, mikä sinänsä on usein aikaavievä työ ja vaatii osaston johtajalta keskittymistä tähänkin tehtävään kaikkien kiireitten keskellä. Lisäksi uuden henkilön perehtyminen osaston töihin vie paljon aikaa. Siis juuri joustavuusnäkökohtaa silmälläpitäen tällainen järjestelmä tuntuu hankalalta. Kun osasto ei pysty joustavasti mukau-

tumaan työmäärän vaihteluihin, ruuhkautuvat työt ja nopeus ja tarkkuus siten myös kärsivät. Lisäksi kaikkia jonkun tehtävän suoritukseen tarvittavia työvaiheita ei voida yleensä sisällyttää osaston työhön, vaan tarvitaan erikoissuorituksia osaston ulkopuolelta /esim. ulkomaiset kirjeet/ ja näistä tulee poikkeuksia, jotka sotivat yleistä yksinkertaisuussääntöä vastaan. Jos nyt yhdistetään eri tehtävien samoja työvaiheita samoille osastoille ja jaetaan työkenttää siten pystysuorassa suunnassa oleviin suorakaiteisiin, saadaan osastoja, joilla työskentelevien henkilöitten täytyy perehtyä vain määrättyjen työvaiheiden suorittamiseen määrättyjen tehtävien osalta. Tällaisella osastolla henkilökunta osaa yleensä kaikki osaston sisällä tapahtuvat työt. Siten esim. sairaustapauksissa, kun aputyövoimaa ei ole saatavissa, voidaan asia järjestää tilapäisesti lisäämällä tasaisesti kaikkien osastolla työskentelevien muiden henkilöiden työtä. Kun työmäärä lisääntyy ja tarvitaan uutta työvoimaa, käy oppiminen nopeammin, koska osastolla suoritetaan vain määrättyjä työvaiheita. Tällaisen uuden henkilön liittäminen osaston työskentelyyn ei vaadi mitään suuria muutoksia osaston järjestelyssä, koska hän vain yksinkertaisesti ottaa tehdäkseen osansa aivan samanlaatuisesta työstä, mitä muutkin osastolla tekevät. Kun on opittava vain määrätty työvaihe tai vain harvoja työvaiheita, käy työskentely tällaisella osastolla tottuneesti ja nopeasti. Osaston valvonta on tehokasta, koska osaston johtajan on kiinnitettävä huomionsa vain määrättyjen työvaiheiden suorittamiseen ja tarkkuus täten lisääntyy.

Täten siis tällainen määrättyihin työvaiheisiin keskittynyt osasto on oppimisen kannalta sopiva henkilökunnalle ja mukautuu henkilökunnan vaihdoksiin ja on myös joustavasti järjestettävissä työmäärän vaihteluiden mukaan, joten työn ruuhkautumista vältetään ja nopeutta ja tarkkuutta siten lisätään. Koko pankkia silmälläpitäen on tällaisesta järjestelystä tarkkuusnäkökohtaa, ja juuri oman henkilökunnan kontrollia silmälläpitäen se etu, että saman tehtävän suoritus joutuu usealle eri osastolle ja usealle eri henkilölle, joten väärinkäytösten mahdollisuus pienenee ja tarkastustyö helpottuu.

Jos nyt ajatellaan muutettavuusnäkökohtaa esim. pankin saa-

nessa uusia tehtäviä, tällöin näissä tehtävissä, mikäli ne yleensä ovat pankkitehtäviä, todennäköisesti on samoja työvaiheita kuin entisissäkin tehtävissä, ja kysymykseen tulee aiten näiden työvaiheiden oppiminen eri osastoilla, mutta mitään organisaatiossa tapahtuvia suuria mullistuksia tällaisen tehtävän ilmaantumisen ei siis tarvitse aiheuttaa. Mikäli taas on kysymyksessä esim. jonkin teknillisen uudistuksen toimeenpano, tämä koskee tavallisesti aina määrättyä työvaihetta ja onkin mahdollinen toteuttaa yleensä täydellä teholla vain silloin, kun samanlainen työ on kerätty samalle osastolle.

Jos lopuksi tarkastetaan työtuntien ja materiaalin käyttöä tällaisessa työvaiheisiin keskittyneessä järjestelmässä, käy heti selville, että säästöä on tällä menetelmällä saatavissa. Jos esim. ajatellaan, että kullakin osastolla olisi oma kirjeenvaihtonsa, jää tällaisen kirjeenvaihtajan työstä osa käyttämättä pankin hyväksi, ellei osastolla ole tarpeeksi työtä. Mutta jos kaikki kirjeenvaihtajat siirretään samalle osastolle, voidaan työt tasoittaa ja siirtää työtä niiltä, joilla sitä mahdollisesti on liikaa, niille, joilla on liian vähän. Sama koskee myös muiden työvaiheitten suoritusta. Työvaiheitten keskitys tekee mahdolliseksi myös materiaalin, nimenomaan konttorikoneitten, keskityksen ja tehokkaan hyväksikäyttämisen. Tällaisen järjestelmän etu juuri työn ja materiaalin säästöä silmälläpitäen käy vieläkin selvennäköiseksi, jos huomataan, että varsinainen työtutkimus ja rationalisointi voivat vasta alkaa osastoilla, joissa työ on samanlaatuista.

Järjestelmä, jossa osastot ovat keskittyneet määrättyjen työvaiheitten suorittamiseen, vaatii kuitenkin tarkkoja järjestelyjä, jotta asiat saadaan luistavasti siirtymään osastolta toiselle, ja on siten pitkälle kehittynyt organisatiomuoto. Liian pitkälle kehitettynä se voi kuitenkin tehdä työskentelyä osastoilla yksitoikkoiseksi ja vähentää siten toivottua tulosta.

Osastot.

Kuviossa 2 on työskentelyn jako suoritettu eräällä tavalla. Jaossa on koetettu noudattaa yllä mainittuja suuntaviivoja siten, että asiankäsittelyvaihe suoritetaan eri osastoilla, mutta sen jälkeen kun ratkaisu on tehty seuraavat vaiheet eli siis n.s. teknillinen työn suoritus käy päätyövaiheittain eri osastoilla

kolmea poikkeusta lukuunottamatta /lainaosasto, arvopaperiosasto, setelipaino/. Seuraavassa luetellaan eri osastot, jotka täten on saatu, ja mainitaan osaston päätehtävät sekä perustellaan edellä mainittuja kolmea poikkeusta. /Tässä yhteydessä lienee syytä huomauttaa, mikä kyllä on edellisestä jo käynyt ilmi, etteivät jaossa saadut suorakaiteet mitenkään kuvasta osaston suuruutta tai tehtävien tärkeyttä vaan ainoastaan osoittavat, mitä työtä osastolla tehdään./

1/ Lainaosasto. Kaikkien lainaus-, diskonttaus- ja takausasiain hoitaminen ja käsittely, niitä koskevat ratkaisut tai ratkaisun hankkiminen ylemmästä portaasta, mikäli osasto ei voi asiaa ratkaista. Kaikkien pankkiin lunastettaviksi tuotujen shekkien lunastuskelpoisuuden tutkiminen ja kotimaisen clearingin järjestäminen. Lisäksi osastolle kuuluu vastaavien kassalippujen kirjoitus ja tarkastus teknillisenä tehtävänä siitä syystä, että tällaiset kassaliput kirjoitetaan yleensä ennen kuin ratkaisu tehdään, ja ratkaisun tehnyt merkitse nimensä näihin lippuihin.

2/ Arvopaperiosasto. Obligaatioiden ja osakkeiden ostaminen ja myyminen, kuponkiasioitten hoitaminen, suljetuista ja avonaisista talletuksista huolehtiminen sekä kaikilta pankin muilta osastoilta johtuvien tärkeitten asiakirjojen järjestelmällinen säilyttäminen. Kassalippujen kirjoitus tällä osastolla on samasta syystä kuin lainaosastollakin. Teknillinen toimitus, valitus, ja käsittelevä puoli, ostot ja myynnit, on taas yhdistetty samalle osastolle siitä syystä, että tällaisten toimintojen lukumäärä on Suomen Pankissa melko pieni, joten kahden eri osaston /arvopaperiosaston ja notariaattiosaston/ perustaminen ei liene tarpeellista.

3/ Valuuttaosasto. Valuutta-anomusten ja valuuttakauppojen käsittely ja ratkaisujen hankkiminen ylemmistä portaista, mikäli oma ratkaisuvälä ei riitä.

4/ Clearingosasto. Clearingasioitten käsittely ja ratkaisut epäselvissä clearingmaksukysymyksissä.

5/ Remburssiosasto. Remburssianomusten käsittely, remburssien ja kompensatioiden hoito ja kaikkien laivauspapereitten, tulevien ja menevien, tarkastus, siis perittäväksi lähetetyt tai jätetyt pa-

perit mukaanluettuna. Viimeksimainitut nimenomaan siitä syystä, että tällöin samalla todetaan, onko kysymyksessä reburssi vai perittävä, mistä usein on ollut epäselvyyksiä. / Tämän järjestelyn tarkoituksena on keskittää kaikkien paperien tarkastus samoille henkilöille, jotka siten voivat erikoistua tähän erittäin tärkeään ja vastuunalaiseen tehtävään.

6/ Maksunääräysosasto. Kaikkien mahdollisten tilisiirtolippujen /kassaliput, memoriaaliliput/ kirjoituspaikka, jossa samalla suoritetaan näiden lippujen tarkastus laina- ja arvopaperiosastolla kirjoitettavia kassalippuja lukuunottamatta.

7/ Perittävien osasto. Kaikkien mahdollisten eri osastoilta ja asiakkailta saatujen perimistehtävien suoritus ja huolehtiminen ennenkaikkea siitä, että maksut suoritetaan ajoissa.

8/ Kassat. Kaikkia pankin tehtäviä koskevien rahojen vastaanotto ja suoritus sekä kaikkien tilisiirtolippujen järjestely ja yhteenlaskeminen kirjanpitoa silmälläpitäen.

9/ Kirjeenvaihto-osasto. Kaikkien kirjeiden ja sähkeiden kirjoitus ja lähtevien sähkeiden salamerkintöjen /sifferien/ tarkastus.

10/ Kirjanpito-osasto. Pankin kaikkien tiliien kirjanpito silmälläpitäen paitsi pankin tilan nopeaa valmistumista myös selvien tiliotteiden lähettämistä tilinpitäjille ja ennen kaikkea sitä, että kaikki osastot saisivat kirjanpidosta suoraan ne tiedot, joita osastoilla tarvitaan, sellaisessa muodossa, ettei osastoilla tarvitsisi pitää erikoiskirjanpitoja.

11/ Tarkkailuosasto. Tiliotteiden, sekä tulevien että menevien, tarkastus, eri osastoilla ilmenneiden epäselvien asioiden, kirjeiden jne. selvittely, niiden asioiden tai työvaiheiden tarkistaminen, joissa tarkkuusnäkökohta ei ole tullut tarpeeksi huomioitua asianomaisten osastojen työssä ja missä tarkistusta ei voida järjestää mukavasti jonkun toisen osaston /esim. kirjanpito-osaston/ työskentelyn yhteydessä. Erikoisesti on huomioitava se, että asian kulku on ollut ratkaisupuportaassa tehdyn päätöksen mukainen. Kaikki aineisto kulkee tarkkailun kautta ja arkistoidaan järjestämällä se heti lopulliseen säilytysjärjestykseensä.

Erikoista tarkkailutoimintaa on valuuttatarkkailu, jonka tehtävä-

nä on valvoa, että valuuttojen osto ja myynti tapahtuu määräysten mukaisesti, ja joka muodostaa siten oman ryhmänsä.

12/ Toimitusosasto. Tämän osaston tehtäviin kuuluu postin vastaanotto ja lähtevän postin järjestäminen sekä huolehtiminen pankin sisäisestä postiliikenteestä, s.o. huolehtiminen siitä, että asiakaspaperit nopeasti siirtyvät henkilöltä toiselle siellä, missä tätä kuljetuskysymystä ei voida ratkaista jonkun tehokkaamman menetelmän /hiknaradan tai putkipostin/ avulla.

13/ Henkilöosasto. Henkilökunnan ottaminen, palkka-asiat ja henkilökunnan valvonta.

14/ Talousosasto. Kaiken tarvittavan materiaalin hankinta, hoito ja jako osastoille.

15/ Setelipaino. Setelien ja pankin tarvitsemien lomakkeiden painaminen, arvopainatukset valtion laitoksia varten. Setelipainon toiminta on kokonaan erillistä pankin toiminnasta ja siellä suoritetaan myös konttorityön kaikki vaiheet, joten setelipainoa kuviossa 2 edustaa vaakasuorassa suunnassa oleva suorakaide.

16/ Taloustieteellinen tutkimuslaitos. Tieteellinen työskentely pankkia ja muita valtion johtavia laitoksia varten.

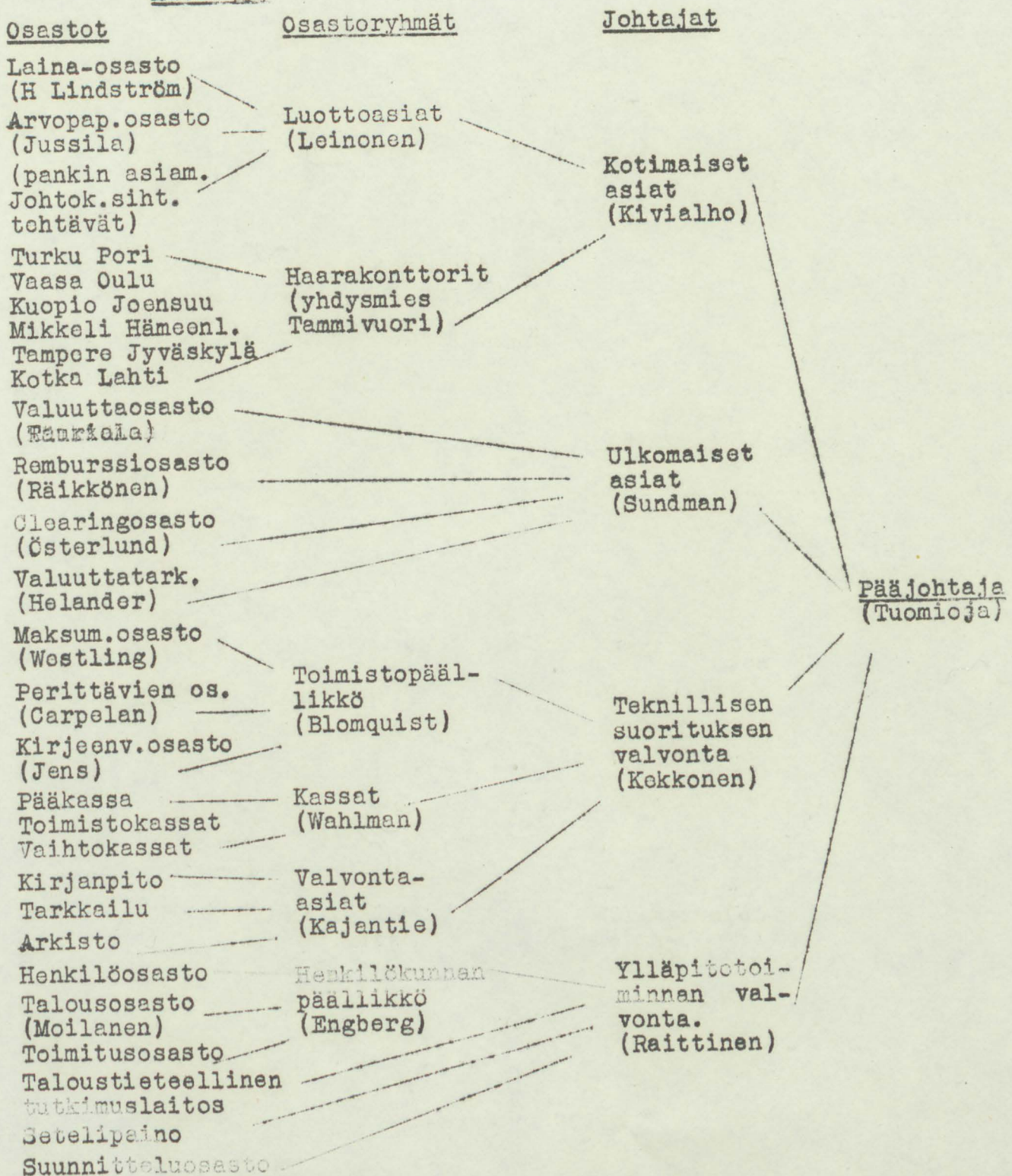
17/ Suunnitteluosasto. Organisation perusvaatimuksiin kuuluu, että se jatkuvasti pysyy ajan tasalla. Nyt ei kuitenkaan riitä, että organisatio on sellainen, että se on helposti muutettavissa, vaan organisatioon täytyy itseensä sisältyä elin, joka aktiivisesti seuraa tapahtumia tässä suhteessa ja koettaa saada aikaan ne muutokset, joita kehitys tuo tullessaan, ja vastaa siitä, että järjestelmä on aina kunnossa. Tällainen elin on suunnitteluosasto, jonka tehtäviin siten kuuluu olla selvillä töitten yleisestä järjestelystä pankin kaikilla osastoilla, toimia yhdysmiehenä pankin eri osastojen välisissä järjestelyissä, tutkia töitten järjestelyä eri osastoilla ja tehdä ehdotuksia havaittujen epäkohtien poistamista varten, järjestää käytännössä hyväksytyjen muutossuunnitelmien käytäntöönpaneminen, valvoa pankin kaavakkeiden yhdenmukaistamista, seurata työmäärän kehittymistä eri osastoilla, seurata yleistä konttoritekniillistä kehitystä pankin ulkopuolella, pitää johtokunta jatkuvasti selvillä suoritetuista työntutkimusten tu-

loksista ja havaituista epäkohdista järjestelmässä.

Järjestel-
män ylä-
osa.

Kuviossa 2 esitetään läpileikkaus pankista osastojen korkeudelta. Kuvaa olisi täydennettävä nyt koettamalla yhdistää näitä osastoja ryhmittäin johdonmukaisesti ja rakentamalla siten pääjohtajaan päättyvän pyramiidin huippu. Tämä rakentaminen voidaan tietysti suorittaa hyvin monella eri tavalla eri periaatteita silmäläpittäen. Seuraavassa on koetettu etsiä eri ryhmiltä yhteisiä piirteitä ja otettu ne sitten saman johdon alaisiksi. Siten esim. valuutta-, clearing-, remburssiosastot hoitavat ulkomaita koskevia asioita ja niillä on paljon yhteistä, joten, kun lisäksi otetaan vakuuttaliikettä seuraava valuuttatarkkailu, saadaan ulkomaansaiain osastoryhmä. Lainaosasto ja arvopaperiosasto käsittelevät pankin myöntämiä luottoja, joten niistä tulee luottoasiain osastoryhmä. Kun tähän liitetään kaikki konttoreita koskevat yleiset asiat, saadaan kotimaanasiain osastoryhmä. Maksুমääräykset, perittävät ja kirjeenvaihto ovat teknillisiä suoritusosastoja, jotka suorittavat kukin omaa työvaiheitaan ja kuuluvat siten yhteen. Kassat ovat erikoisryhmä ja kirjanpito, tarkkailu ja siihen liittyvä arkisto suorittavat valvontatehtäviä ja muodostavat siten kokonaisuuden. Kun edellä mainitut, teknillinen suoritusryhmä, kassat ja valvontaryhmä yhdistetään saman johdon alaiseksi, saadaan täten yhdistettyä kaikki se työ, mikä tarvitaan sen jälkeen, kun asioiden suorittuksesta on määrätty, tehtävän viemiseksi loppuun asti. Tämän lisäksi tulevat kaikki ne osastot, jotka tarvitaan toiminnan ylläpitämiseksi ja auttamiseksi ja joista henkilöosasto, talousosasto ja toimitusosasto sivuavat henkilöasioita ja kuuluvat henkilökunnan päällikön alaisuuteen. Tämä ryhmä, setelipaino, taloustieteellinen tutkimuslaitos ja suunnitteluosasto muodostaisivat siten ylläpitävien osastojen koko osastoryhmän. Kuviossa 3^{x/} on kaavamaisesti esitetty näin saatu tulos. Sulkumerkeissä olevat nimet on kirjoitettu havainnollistamismäälessä, siis henkilöt, jotka nykyisin pankissa hoitavat suunnilleen vastaavanlaisia tehtäviä. Kuten edellisestä on jo käynyt ilmi, on saatu tulos vain eräs esimerkki siitä, miten kuviossa 2 esitetyistä osastoista saadaan portaattain

^{x/} Kuvio 3 seuraavalla sivulla.

Kuvio 2

Ylläoleva organisatiokaava on saatu ryhmittelemällä kuviossa 2 saadut osastot määrättyllä tavalla ja on siten eräs esimerkki tällaisesta ryhmittelystä. Sul-
kumerkeissä on vertailun vuoksi niiden henkilöiden
nimet, jotka nykyisin hoitavat suunnilleen vastaavan-
laisia tehtäviä.

nouseva järjestelmä. Väärinkäsitysten välttämiseksi on tässä mainittava, että vaikka kuviossa 3 eri osastot ja osastoryhmät ovat joutuneet samalle pystysuoralle linjalle, ei se tarkoita ol- lenkaan sitä, että nämä olisivat samanarvoiset ja yhtä tärkeitä, vaan määräytyy tärkeysjärjestys kokonaan muiden periaatteiden mu- kaan eikä kuulu tämän kirjoitelman puitteisiin. Tässä halutaan tähdentää vain sitä organisatiokysymyksissä haitallisesti vaikut- tavaa käsityskantaa, että osaston merkitys ja siten myös sen esi- miehen virka-aseman tärkeys riippuisi yksinomaan osaston suuruu- desta. Täten näkee joskus koetettavan osastolle hankkia väkeä ja tehtäviä vastoin kaikkia järkeitä järjestelyperiaatteita ja jarrutetaan siten organisation kehittymistä oikeaan suuntaan.

Kuviossa 3 näkyvien osastoryhmien johtajien tehtävät käyvät yleensä ilmi niiden osastojen tehtävistä, mitä heillä on johdet- tavanaan. Toimistopäällikön tehtäviin tällaisen järjestelyn mu- kaan kuuluisi ennen kaikkea valvonta siitä, että toiminta toimis- tossa koko toimiston huomioonottaen käy joustavasti ja että asiak- kaat palvellaan nopeasti ja kohteliaasti. Samalla hän huolehtisi, että kaikista päivän aikana vastaanotetuista maksumääräyksistä vielä samana päivänä kirjoitettaisiin, allekirjoitaisi selvät maksumääräykset eri tileiltä ja valvoisi järjestystä koko toimis- tossa henkilökunnan päällikön lähimpänä apulaisena.

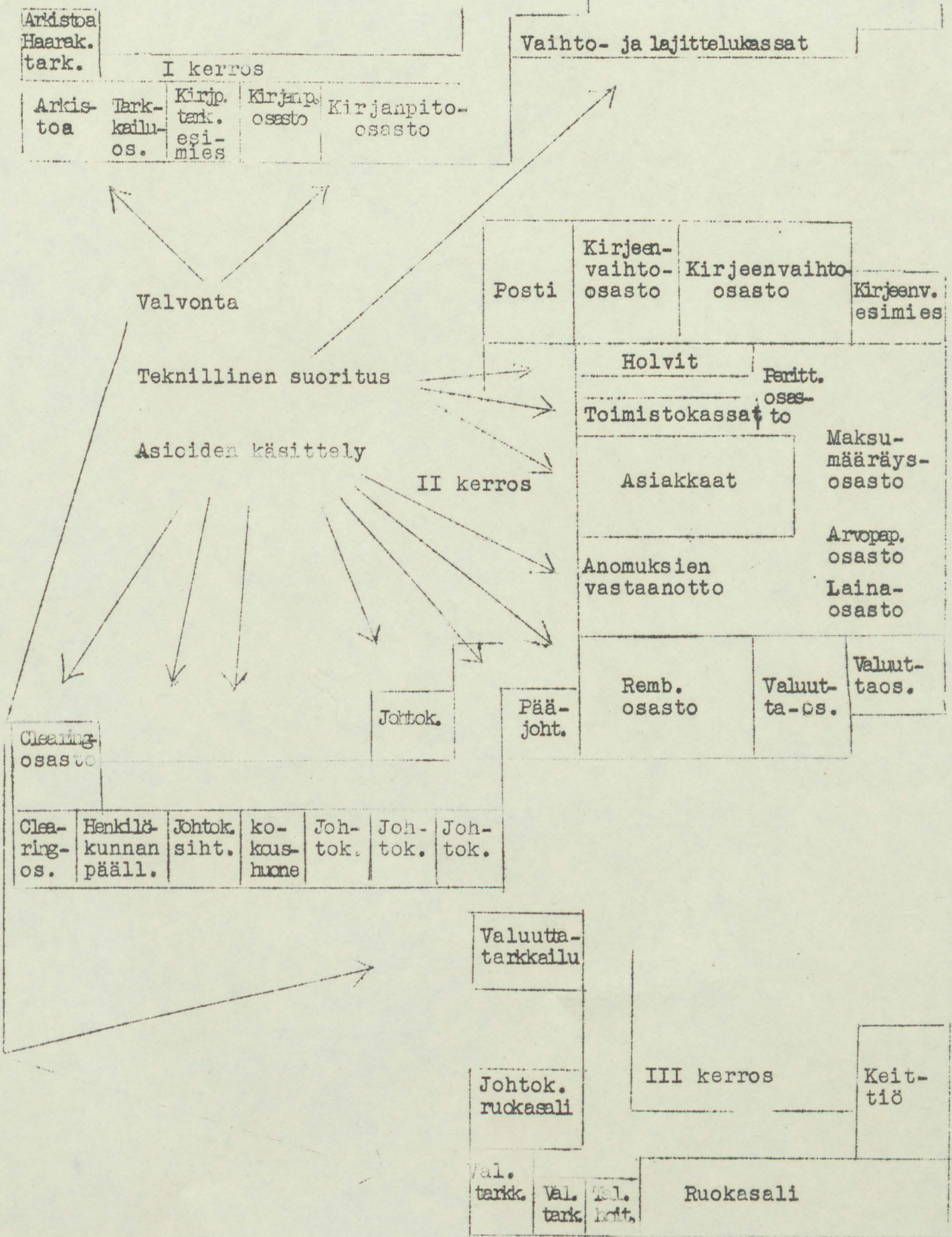
Suunnitteluosastoa ei ole kaaviossa yhdistetty mihinkään alaryhmittykseen nimenomaan siitä syystä, että suunnitteluosastol- la täytyy olla täysi liikkumisvapaus siten, että se voi suunnata tutkimuksensa mille osastolle hyvänsä ja ottaa esille juuri kii- reellisimmän korjattavat kohdat. Suunnitteluosasto ottaa tietys- ti kaikissa muutosehdotuksissa yhteyden henkilökunnan päällikköön, kirjanpito- ja tarkkailuosaston päällikköön sekä asianomaisiin osastopäällikköihin. Sen jälkeen kuin näiden kanssa olisi päästy yhteisymmärrykseen, jätettäisiin muutosehdotus johtokunnan harkit- tavaksi. Jos suunnitteluosasto asetettaisiin jonkun toisen osas- ton yhteyteen, voisi siitä olla tuloksena, että töitten lisään- tyessä tällä osastolla suunnitteluosasto saisi osansa näistä juoksevista töistä ja suunnittelutyö, jota juuri silloin ehkä

tarvittaisiin, jää sivuasiaksi. Mikään ei tietenkään estäisi henkilökunnan päällikköä siirtämästä suunnitteluosastolta esim. sairaustapauksissa tilapäisesti työvoimaa pankin mille osastolle hyvänsä. Tämä olisi päinvastoin hyvin suotavaakin, koska suunnitteluosastolla työskentelevien täytyy olla mahdollisimman hyvin perillä kaikista töistä, ja juuri käytännössä itse työskentelemällä voi vasta oppia jonkun työn niin hyvin, että oikein pätevää pystyy myös siihen suunnittelemaan parannuksia. Täten siis suunnitteluosasto olisi jonkinlainen reservi äkillisiä työvoimantarpeita silmälläpitäen ja siten jo olemassaolollaan vaikuttaisi joustavasti koko pankin toimintaan.

Huoneisto-
kysymys.

Kuviossa 4^x/ on esitetty, miten edellä esitetty järjestelmä olisi sovellettavissa pankin huoneistoon. Siinä on koetettu keskittää kaikki asioita käsittelevät ja ratkaisevat osastot ja henkilöt samalle puolelle pankkitaloa, koska asianomaisten on usein neuvoteltava keskenään tai alemman johtajan on haettava ylempiä taholta ratkaisua asialle, jolloin yleensä sitä ei saada puhelimen välityksellä, koska asiaankuuluvat paperit on samalla esitettävä. Teknillisestä suorituksesta /maksumääräykset, perittävät, kirjeenvaihto ja kassa/ huolehtivat osastot on taas yritetty saada yhdeksi kokonaisuudeksi, koska näiden osastojen piirissä liikkuu suurin osa pankin kassalipuista, kirjeistä ja muista asiapapereista, joten vaikean kuljetuskysymyksen ratkaisu tulee helpommaksi kuin jos nämä osastot olisivat erillään toisistaan. Vaikka kirjanpito ja tarkkailu, jotka taas muodostavat oman kokonaisuutensa, saavat edellä mainituilta osastoilta kaiken materiaalin edelleen käsittelyä varten, ei niiden välttämättä tarvitse sijaita esim. lähellä kassoja, koska papereita ei toimiteta näille osastoille yksitellen vaan suurissa erissä. Sama koskee myös valuutta tarkkailua, joka myös saa aineiston erissä ja voi siten sijaita erillään muista osastoista. /Tietysti tämän osaston olisi oltava lähellä asioiden käsittelyryhmää, valuutta, remburssi jne., jos se olisi mahdollista, mutta huoneistotilahan ei sitä salli./ Kirjeenvaihtoryhmän joutuminen erilleen asioita käsittelevästä puolesta on myös huoneistokysymyksen aiheuttama epäkohta, mutta mi-

^x/Kuvio 4 seur.sivulla.



käänhän ei estä sanelemasta kirjettä puhelimitse, joten vain pitkien ja monimutkaisten kirjeiden ollessa kysymyksessä tilataan pikakirjoittaja kirjeenvaihto-osastolta. Saneltavien kirjeiden määrä on muuten hyvin pieni verrattuna sellaisiin kirjeisiin, jotka kirjoitetaan kassalipun, anomuksen, kirjeen jne. perusteella. Kirjeenvaihto-osastolle varattu tila näyttää ehkä liian suurelta, mutta sitä se ei ole, kun ajatellaan kaikkia konekirjoittajia koko pankissa. Siitä voitaneen samalla huomata, mitä mahdollisuuksia tällainen keskittämisen tarjoaa juuri työn säästön ja töiden taasoittamisen kannalta. Toimistoon on koetettu sijoittaa vain ne henkilöt, joiden täytyy välttämättä siellä olla, jotta toimiston ahtaudesta päästäisiin. Kirjanpito-osasto on sijoitettu pankki-valtuusmiesten nykyiseen huoneeseen, koska huoneistopulan aikana tuntuu tarpeettomalta pitää huonetta tyhjänä niin harvoin tapahtuvan käytön varalle, joka voitaneen järjestää johtokunnan kokous-huonetta hyväksikäyttäen.

Järjestel-
män ala-
osa.

Kuviossa 2 suoritetusta osastojen jaosta koetettiin edellä rakentaa pääjohtajaan päättyvän pyramiidin huippu. Kuva koko järjestelmästä ei tule täydelliseksi kuitenkaan ennen kuin rakennetaan järjestelmää osastojen tasolta myös alaspäin. Tämä käy päinsä samalla menettelyllä, millä päädyttiin kuvioon 2. Tällöin jaotellaan osaston tehtävät alatehtäviin ja osastolla suoritettavat työvaiheet alatyövaiheisiin ja saadaan siten osaston työkenttä eli siis ikäänkuin suurennus kuviossa 2 esitetystä osaston alueesta. Ryhmittelemällä tällä työkentällä taas työ sopivalla tavalla saadaan osasto siten jaetuksi työryhmiin. Suurentamalla työryhmän ruutua voidaan menetelmää jatkaa eteenpäin ja tullaan siten yksityisiin virkailijoihin. Samaa menettelyä voidaan soveltaa myös haarakonttoreihin, jotka edellisessä esityksessä ovat jääneet kokonaan käsittelemättä, jolloin samalla on esillä mielenkiintoinen kysymys haarakonttorien ja pääkonttorin välisistä suhteista.

Koska kuitenkin tällainen alaspäin suuntautuma tarkastelu on suoritettava erikseen jokaisen osaston kohdalta ja koska sen edellytyksenä on, kuten edellisestä on käynyt selville, kuviossa 2 suoritettu pankin työn jakaminen osastoille ja siten on ilmeis-

tä, että tarkastelun tulos muuttuu oleellisesti, jos tätä jakoa muutetaan, kannattaa näin suureen työhön ryhtyä vasta sitten, kun joku parhaiten osastojen yleiseen suunnitteluun vaikuttavat tekijät huomioiva, kuviossa 2 esitetyn tapainen osastojen jako olisi suoritettu ja pankille vahvistettu. Tällöin tulisi myös vahvistettua se suunta, mihin kaikilla muutoksilla pyritään. Käytännösähän nimittäin tällaisten suurten muutosten aikaansaaminen ei käy kädenkäänteessä, vaan siihen tarvitaan monenlaisia järjestelyjä aina kaikkia pikkuasioita myöten. Edellisessä on lähtien pankin tehtävistä ja tehtävien suorittamisessa tarvittavista päätyöväiheistä päädytty kuviossa 2 esitettyyn osastojen jakoon ja osoitettu keino, miten tätä jakoa voidaan jatkaa edelleen alaryhmiin, kun taas käytännössä on lähdettävä kunkin yksityisen virkailijan työstä ja näiden sopivalla järjestelyllä saatava aikaan työryhmän ja osaston kokonaistyöskentelyssä toivottu tulos. Siis käytännöllinen järjestelytyö käy juuri päinvastaiseen suuntaan kuin suunnittelutyö, mikä juuri osoittaa, kuinka tärkeää on kokonaissuunnitelman olemassaolo, ennenkuin muutoksiin ryhdytään. Ilman tällaista suunnitelmaa muutosten suorittaminen on huparoivaa, kun taas etukäteen suunniteltu kokonaisjärjestely tekee mahdolliseksi suunnata kaikki pikkumuutokset tätä päämäärää kohti.

Edellisessä on esitetty pankkiorganisaatiosta muutamia suuntaviivoja ja ajatuksia, jotka ovat tuloksia tämän kirjoittajan Suomen Pankissa, Sveriges Riksbankissa, Svenska Handelsbankenissa ja Skandinaviska Bankenissa tekemistä havainnoista. Tuloksia on koetettu soveltaa Suomen Pankin työskentelyä silmälläpitäen nimenomaan siitä syystä, että tästä kirjoitelmasta olisi pankille hyötyä, mutta samalla tähdennetään vielä kerran sitä, että vaikkakin saadut sovellutukset on koetettu saada esille johdonmukaisesti ajattelemalla ja koettaen tarkastella asioita koko ajan kokonaisuuden näkökulmasta, ovat ne kuitenkin vain esimerkkejä, jotka vaativat asiallista arvostelua ja sen aiheuttamia korjauksia. Lopuksi tahdon esittää maisteri Kajantielle parhaimmat kiitokset niistä monista asiallisista ja selventävistä viitteistä, joita hän on antanut tätä esitystä laadittaessa ja kirjoitettaessa.

Helsingissä 19.6.1946.

K. Eirola