

Muutamia havaintoja Sveriges Riksbankin,
Svenska Handelsbankenin ja Skandinaviska
Bankenin organisatiosta.

Yleistä.

Suomen Pankin Johtokunnan määräyksestä tein 15.3. - 17.5.46 välisenä aikana opintomatkan Ruotsiin tutustuakseni yllämainittujen kolmen suurpankin organisatioon. Opintoajasta käytin pari viikkoa Sveriges Riksbankissa, kuukauden verran Svenska Handelsbankenissa ja loput parisen viikkoa Skandinaviska Bankenissa ja sain tutustua tänä aikana melkein kaikkiin tärkeimpiin osastoihin näissä pankeissa. Koska tarkoituksena oli nähdä mahdollisimman paljon, ei ajan niukkuuden tähden tietenkään ollut mahdollista syventyä kaikkiin yksityiskohtiin, mutta koetin saada aina oleellisimman puolen selväksi kullakin osastolla ja kussakin työryhmässä ja varsinkin sen, mikä niissä oli erikoista ja hyvin järjestettyä. Erittäin mielenkiintoista ja opettavaa oli vertailu eri pankkien vastaavien osastojen välillä.

Yleisenä huomiona on mainittava työmäärän jatkuva lisääntyminen kaikkialla ja vaikeus saada lisää pätevää työvoimaa, mistä on ollut seurauksena työn runsaus ja kiire kaikilla osastoilla. Kysymykset työmäärän vähentämisestä sopivilla organisatio- ja rationalisointitoimenpiteillä ovat siten hyvin ajankohtaisia. Niinpä melkein kaikkialla oli uudelleenjärjestelyjä joko suunnitteilla tai parhaillaan suoritettavina. Riksbankissa sovelletaan parhaillaan käytäntöön erikoisen toimikunnan laatimaa ehdotusta uudelleenjärjestelyä varten. Handelsbankenissa toimi kymmenkunta eri toimikuntaa koettaen löytää keinoja yksinkertaistamista varten eri osastojen työskentelyssä. Skandinaviska Bankenissa erikoinen organisoimiskomitea ottaa jatkuvasti käsiteltäväksi osaston kerrallaan ja tekee osaston työskentelyssä tarpeelliseksi katsomansa muutokset. Vaikkakin siten kaikkialla ei suinkaan ollut valmista nähtävää, vaan järjestelytyöt usealla osastolla olivat kesken tai vasta suunnitteluasteella, oli joka tapauksessa antoisaa juuri organisoimiskysymyksiä silmällä pitäen nähdä vanha systeemi ja kuulla niistä toimenpiteistä, joihin aiottiin ryhtyä, ja päämääristä, joihin pyrittiin. Näistä kaikista muuten hyvin auliisti kerrottiin ja kaikkialla hyvin ystävällisesti kiireistä ja työruuhkasta huolimatta koetettiin ulkomaalaista perehdyttää pankkiteknikan salaisuuksiin ja varsinkin sellaisiin seikkoihin, joissa oli jotakin uutta ja opittavaa.

Seuraavassa on esitetty lyhyesti muutamia havaintoja mainittujen pank-

kien yleisorganisatiosta, sen jälkeen vertailua eräitten tyypillisten pankkitoimien välillä eri pankeissa ja viimeiseksi hieman organisoimistyöstä ja rationalisoimisesta näissä pankeissa.

Yleisorganisatiosta.

Riksbank. Pankin kokonaisjärjestelyn johtavana periaatteena on ollut keskitetty johtajaperiaate siten, että kullakin johtajalla on 3-4 alijohtajaa ja näillä taas 3-4 johdettavaa jne. Kun tämä ajatus on johdonmukaisesti toteutettu koko pankissa, on tuloksena pyramiidirakennelma, jonka huipuna on pääjohtaja ja joka levenee sitten alaspäin (johtokunnan jäsenet, osastoryhmänpäälliköt, osastopäälliköt, työryhmien johtajat, tavalliset pankkivirkailijat). Kun kaikkien henkilöitten ratkaisuvallalta eri asioissa on tarkoin määritelty ja tämä ratkaisuvallalta on tietenkin sitä suurempi, mitä korkeammassa virka-asemassa asianomainen on, tietää jokainen virkailija kenen puoleen hänen on käännyttävä, ellei hän voi asiaa ratkaista, ja johtokunnan ratkaistaviksi tulevat siten virkatietä ainoastaan todella tärkeät asiat eikä johtokuntaa vaivata turhan tähden vähäpätöisillä asioilla.

Pankin 25 haarakonttoria liittyvät yhtenä portaana tähän systeemiin pääkonttorissa toimivan erikoisen haarakonttoriosaston välityksellä, joka hoitaa kaikki haarakonttororeja koskevat asiat.

Handelsbanken. Organisoimisosaston päähuomio on ollut kiinnitetty haarakonttoreihin, niiden uusimiseen ja haarakonttoriverkoston täydentämiseen. Uusiasialliset konttorit ovatkin mitä parhain mainos pankille, sillä yleisö tulee mielellään asioimaan tällaisissa konttoreissa. Onkin siis ymmärrettävää, että liikepankissa on tämä puoli etualalla. 303 haarakonttorin vaikutus pääkonttoriin on muutenkin huomattavan suuri, joten pääkonttori tavallaan on vain suuremmanpuoleinen konttori ja kaikkien konttorien yläpuolella on koko pankin johto. Haarakonttoreista on 26 keskuskonttoria ja näiden ympärillä joukko pikku konttoreita. Asiat konttorista toiseen koetetaan yleensä hoitaa keskuskonttorin välityksellä postikulujen sääntämiseksi, mutta paljon joudutaan kiireellisyyssyistä myöskin kirjoittamaan suoraan konttorista toiseen. Pääkonttorin organisaatio on muodostunut tavallaan luonnollisen kehityksen tuloksena siten, että toimintojen lisääntyessä on perustettu uusia osastoja tarpeen vaatiessa ja koitettu yleensä kerätä samanlaatuiset asiat samalle osastolle. Huoneistokysymys tuottaa pankin jatkuvasti laajetessa vaikeuksia ja huomattavia hankaluuksia useilla osastoilla.

Skandinavbanken. Pankin muodostaa kolme suurta keskuskonttoria (Göteborg, Stockholm, Malmö), joilla kullakin on 50-60 haarakonttoria ympärillä. Keskuskonttorit ovat kaikissa pankkitoimissa täysin itsenäisiä paitsi kaik-

kein suurimmat luotonannot ratkaisee Göteborgissa oleva pankin johto. Tukkolmassa olevaa keskuskonttoria organisoitaessa on koetettu keskittää sama työ samaan paikkaan, joten on saatu syntymään suuria osastoja, joissa kaikki työ on samanlaatuista. Järjestämällä työskentely järkiperaisesti näillä osastoilla ja hankkimalla sopivia konttorikoneita ja -välineitä on koetettu työmäärää ja kustannuksia vähentää. Järjestelytyö tässä suhteessa on kuitenkin vielä monien osastojen kohdalta kesken.

Maksumääräykset.

Riksbankissa maksumääräykset ovat yleensä sen luontoisia, että asia voidaan hoitaa tilisiirtona ilman kassaa (asiakas ei maksa käteisellä eikä asiakkaalle makseta käteisellä). Tällöin hyvin mukavasti voidaan kirjoittaa maksumääräyskirje, veloituskirje toimenantajalle ja vastaavat kirjanpitositteet kaikki yhdellä kertaa. Mikäli käteissuoritukset tulevat kysymykseen, käytetään aputiliä, jolle suoritukset kirjataan ja jota sitten veloitetaan maksumääräyskirjettä kirjoitettaessa. Selvät maksumääräykset allekirjoittaa kaksi pankin virkailijaa toimistossa eikä kassalappua käytetä johtokunnassa allekirjoitettavana.

Handelsbankenissa asiakas itse täyttää kaavakkeen, mistä käy selville maksun suorittamiseen tarvittavat tiedot. Pankin puolesta kirjoitetaan sitten kuitti, jonka kassanhoitaja ja joku toinen pankin virkamies kuittaa. Kun maksutehtäviä tulee yleensä paljon, ryhmitellään asiakkaan kirjoittamat laput maksumääräysten suorituspaikkojen mukaan ja lähetetään nipuissa näihin paikkoihin, mikäli siellä on pankin haarakonttori. Kuhunkin nippuun liittyy yhteenvetolappu, joka allekirjoitetaan ja on siten varsinainen maksu-määräys. Mikäli maksumääräys menee muille paikkakunnille tai ulkomaille, hoitaa kirjeenvaihto-osasto asian. Suunnitteilla oli yksinkertaistaminen siten, että samalla kertaa saataisiin kaikki tarvittavat kappaleet.

Skandinavbankenissa maksumääräysten hoito oli samantapainen kuin Handelsbankenissa. Pääkassassa suoritetaan eri konttoreihin menevien maksu-määräysten ja tilillepanolappujen eräänlainen clearing. Maksumääräysosastolla on jaettu työ eri vaiheisiin ja saavutettu tällä menetelmällä hyviä tuloksia.

Laineus.

Riksbankissa launausosasto on kokonaan uudelleen järjestetty ja työn-säästöä on ajateltu kaikissa vaiheissa. Uuden järjestelmän voimaantulemi-nen vapauttikin huomattavan määrän työvoimaa lainausosastolta muihin tehtä-viin. Erikoiskoneilla pidetään samalla kertaa itse päätili ja lainakortit sekä lainanottajalle menevät ilmoitukset ja laskelmat. Lainojen myöntämis-oikeus on tarkoin määritelty eri johtoportaisissa.

Handelsbankenissa diskontattujen vekselien luettelo, ilmoituskirjeet, eräpäiväkortit ja vekselien lunastuksessa tarvittavat kassaliput kirjoitettiin samalla kertaa, mikä aiheuttaa huomattavan työnsäästön vekselien määrän ollessa suuri.

Skandinaviska Bankenissa oli vastaava systeemi kuin Handelsbankenissa, mutta sitä oli kehitetty sikäli vielä eteenpäin, että samalla saatiin vielä erikoiset kappaleet, joilla voitiin valvoa kullekin asiakkaalle myönnettyjen vekseliluottojen suuruutta. Lainanantopuolella on samantyylinen järjestely kuin vekselien diskonttauksessa. Johtokunta myöntää kaikki lainat ja kontrolli siitä, että lainananto todella käy johtokunnan määräysten mukaisesti, on erikoisesti järjestetty.

Talletustilit.

Riksbankissa on tällaisia tilejä vain luoton shekkitili, jonka uudistamista parhaillaan suunniteltiin.

Handelsbankenissa talletustilit ja shekkitilit (luotollinen ja luoton samalla osastolla) muodostavat suuren osaston. Osa Tukholmassa olevien haarakonttorien talletustileistä pidettiin pääkonttorissa kirjanpitokoneilla. Koska alatilien lukumäärä näillä tileillä on suuri, ovat kirjanpitokoneet välttämättömiä ja täsmäyksen oton tähden täytyy esim. säästökassatili jakaa alatileihin, jotka muodostavat tuhannen tilikortin saldojen summan. Shekkitilit, jotka aikaisemmin ovat olleet aakkosjärjestyksessä tilinpitäjien mukaan, ovat nyt numerojärjestyksessä ja lisäksi on tilinpitäjistä käytännöllinen aakkosellinen rekisteri. (Omituista on muuten, että Skandinaaviska Bankenissa on kehitys käynyt juuri päinvastoin, numerojärjestyksestä on siirrytty aakkoselliseen järjestykseen).

Skandinaviska Bankenissa kukin konttori pitää omat talletustilinsä, eikä siis keskittymistä tässä suhteessa ole olemassa. Kirjaukset tapahtuvat pääasiassa koneilla.

Perittävät.

Riksbankissa on ulkomaiset perittävät yhdistetty remburssiosastoon omana työryhmänä. Perimistehtävissä käytetään moniosaista lomaketta, jossa yhdellä kertaa kirjoitetaan kaikki tarvittavat lomakkeet perimistehtävän eri vaiheita varten. Ulkomaisten perittävien lukumäärä oli verrattain pieni.

Handelsbankenissa ulkomaiset perittävät hoidetaan samalla osastolla kuin esim. maksumääräykset ja käytetään vastaavanlaista moniosaista lomaketta kuin Riksbankissa, vaikkakaan yksistään sen avulla ei tulla toimeen. Kotimaiset perittävät muodostavat suuren osaston, jolla peritään paitsi var-

sinaiset perittäviksi jätetyt paperit myöskin diskontatut vekselit. Kustakin perittävästä kirjoitetaan neliosainen lomake, jolla hoidetaan rekisteröinti ja osa kirjeenvaihtoa, mutta lisälappuja täytyy vielä erikseen kirjoittaa.

Skandinaviska Bankenissa on käytössä uudet lomakkeet, jolloin samalla kertaa pyritään kirjoittamaan mahdollisimman paljon perittäväin käsittelyssä tarvittavia lappuja ja normaalitapauksissa tullaan näillä lomakesarjoilla toimeen. Diskontatut vekselit peritään myöskin perittäväin osastolla. Perittäväin osasto on muuten uudenaikainen ja siellä on mm. hihnarata, jonka avulla voidaan mukavasti lähettää lappuja virkailijalta toiselle ja kassaan. Virkailijan ei tarvitse nousta paikaltaan, vaan hän pudottaa asiapaperit määrättyyn aukkoon, joka on hänen työpöydässään.

Arvopaperit.

Riksbankissa arvopapereiden säilytys ja rekisteröinti kuuluu erikoiselle osastolle, jolla säilytetään yleensä kaikki arvopaperit. Kirjanpito on uudelleenjärjestelyn alainen.

Handelsbankenissa arvopaperiosasto huolehtii arvopaperien myymisestä ja ostamisesta erikoisen tätä tarkoitusta varten toimivan työryhmän määräysten mukaisesti. Asiakkaitten arvopaperien säilytyksestä ja hoitamisesta taas huolehtii notariaattiosasto, joka on pääkonttorissa valtaisan suuri käsittäen yli 90 virkailijaa. Osaston kirjanpito oli uudelleen suunniteltu, mutta tarvittavia kirjanpitokoneita ei ollut vielä saatu. Huoneistovaikeuksien takia notariaattiosastoa on pankin kolmessa eri kerroksessa..

Skandinaviska Bankenissa on suunniteltu hyvin yksinkertainen menetelmä laskelmien kirjoittamiseksi läpikirjoitusmenetelmällä, jolloin samalla saadaan merkinnät myöskin tilikorttiin, ja laskelmien jäljennökset on voitu tarpeettomina jättää pois. Notariaattiosasto ja siihen liittyvä hoiva on muutenkin uudistettu ajanmukaiseksi.

Remburssit.

Riksbankissa käytetään remburssia avattaessa ja käytettäessä moniosaisia lomakkeita, jolloin kaikki tarvittavat kappaleet saadaan yhdellä kirjoittamisella. Vientiremburssista käytetään erikoisia aputilejä, jotka osoittavat, kuinka paljon kukin ulkomainen pankki on ko. remburssija avannut. Varsinaisilta loro-tileiltä veloitetään vain remburssien todelliset käytöt.

Handelsbankenissa remburssien suoritetaan samoin kuin Riks-

bankissa, mutta remburssien käytön yhteydessä ei vastaavia kirjanpitokappaleita ja laskelmia kirjoiteta samalla kertaa, vaan tavitaan kaksi eri kirjoittamista. Erkoisen lisätyön tuottaa valuutan hankkiminen aina sinne pankkiin, missä remburssi aiotaan avata ja sitä varten tarvitaan remburssi-osastolla erikoinen valuutanhankkimisryhmä. Tuontiremburssin määrä veloitetaan yleensä ao. asiakkaan shekkituliltä erikoiselle shekkitulillä hoitettavalle alatilille remburssia varten. Itse remburssitulilla on myöskin runsaasti kirjauksia ja hyvin erilaisia alatilejä, joiden hoitaminen tuottaa vaikeuksia.

Skandinaviska Bankenissa oli remburssi-osastolla suunnaton kiire ja uudelleenjärjestely ajankohtainen.

Kassat.

Riksbankissa oli kassojen kirjanpito yksinkertaistettu huomattavasti jättämällä kassakirja kokonaan pois. Kassat tekevät päivittäin vain yhteenvedon kassalipuista.

Handelsbankenissa ei myöskään toimistokassoilla ole kassakirjaa, johon kassaliput kirjattaisiin kukin erikseen, vaan kassat tekevät päivittäin yhteenvedon eri tilien käytöistä, jonka mukaan pääkirjassa suoritetaan vastaavat kirjaukset kirjanpito-osastolla.

Skandinaviska Bankenissa on menty vieläkin pidemmälle. Kassat laskevat laput vain yhteen ja lähettävät ne erikoiselle selvittelyryhmälle (muille pankeille ja haarakonttoreille kuuluvat shekit ja veloitukset clearingkassaan), joka järjestee laput tileittäin ja lähettää ne edelleen tilinhoitajille. Tilisiirtolaput (memoriaalilaput) tulevat suoraan tälle selvittelyryhmälle. Kun lappuja osastolta toiselle lähetettäessä ne aina lasketaan laskukoneella yhteen ja laskukoneen liuska seuraa mukana, voidaan täsmäyksen otto ja pääkirjanpito järjestää hyvin mukavasti huomioiden vain liuskojen loppusummat ja ennen kaikkea vältetään lappujen joutuminen harhateille ja turhat hakemiset ja juoksemiset ympäri pankkia.

Kirjeenvaihto.

Riksbankissa kullakin osastolla pyritään hoitamaan osaston koko kirjeenvaihto, joten erityistä keskitettyä kirjeenvaihto-osastoa ei ole.

Handelsbankenissa on suuret kirjeenvaihto-osastot erikseen kotimaista ja erikseen ulkomaista kirjeenvaihtoa varten ja lisäksi omat kirjeenvaihtajat eräillä erikoisosastoilla (remburssi-, notariaattiosastoilla jne.).

Skandinaviska Bankenissa on kirjeenvaihtoa koetettu vielä enemmän keskittää samalle osastolle. Samalla kuin kirje pyritään kirjoittamaan

kaikki tarvittavat kirjanpito- ym. kappaleet. Keskitämisen suurin etu on se, että kirjeenvaihtajia ei tarvita niin paljon kuin silloin, kun kullakin osastolla olisi oma kirjeenvaihtonsa. Haittana on taasen se, että kun on kysymyksessä jokin monimutkaisempi kirje, kirjeenvaihtajan on tultava ao. virkailijan luo ja pikakirjoituksella merkittävä muistiin kirjeen sisältö. Tällaiset kirjeet palaavat allekirjoitettavaksi toimenantajaosastolle

Kirjanpito.

Riksbankissa pääkirja oli järjestelyn alaisena. Pankin tilan laskeminen oli vanhan systeemin aikana varsin hankalaa. Kukin osasto hoitaa yleensä oman kirjanpitonsa. Loro- ja nostro-tilit oli juuri uudelleen järjestetty ja niitä pidetään nyt kirjanpitokoneilla. Eri nostro-tilit pidetään vain ulkomaan valuutoissa.

Handelsbankenissa kirjanpitoa on osaksi keskitetty kirjanpitoosastolle (pääkirjanpito, remburssi-, nostro-, loro- ja tulostilit) ja osaksi sitä pidetään eri osastoilla. Loro-kirjanpito suoritetaan kirjanpitokoneilla, mutta nostro-tilit toistaiseksi ainakin käsin. Haarakonttorien ja pääkonttorin välinen tili hoidetaan myöskin kirjanpito-osastolla erikoisen selvitysmenetelmän avulla.

Skandinaviska Bankenin pääkirjanpito, loro-, nostro-, remburssitilit ja haarakonttorien ja pääkonttorin välinen tili hoidetaan kirjanpito-osastolla samoinkuin eri tilien (satunnaisten tointen) tiliryhmä. Kirjaukset tehdään kirjanpitokoneilla, paitsi pääkirjanpito, joka on sarakkeellisessa muodossa. Kullakin haarakonttorilla on pääkonttorissa vain yksi tili, jonka välityksellä kaikki asiat hoidetaan, ja kirjanpito saadaan siten tässä suhteessa melko yksinkertaiseksi.

Tilintarkastus.

Riksbankissa tarkastusosasto (revision) tarkastaa erikoisesti lainatilit ja remburseja, ja on niitä varten siellä oma kirjanpitonsa. Nostro-tiliotteiden tarkastus tapahtuu myöskin siellä.

Handelsbankenissa tarkastusosasto, joka aikaisempina vuosina on suorittanut hyvin yksityiskohtaisesti tarkastustyön, suorittaa vain tärkeimpien asioiden tarkastuksen jatkuvasti määrätyn ohjelman mukaisesti. Työn vähentyessä on voitu henkilökuntaa siirtää muille osastoille. On katsottu edullisemmaksi ottaa vanhongonvaara määrättyihin asioihin nähden kuin maksea jatkuvasti kallista tarkastustyöstä.

Skandinaviska Bankenin tarkkailuosastolla on myöskin vähennetty tarkastustyötä samoista syistä kuin Handelsbankenissa. Kirjanpitokoneilla au-

tomaattisesti saadut ns. journalit auttavat tarkastustyötä ja lisäävät sen tehokkuutta.

Arkistominen.

Riksbankissa arkistoitava materiaali kerääntyy eri osastoille ja lähetetään silloin tällöin arkistoon, joka kuuluu taloudenhoito-osastolle.

Handelsbankenissa tärkeimmillä osastoilla on oma kirjeiden säilytyksensä, jonne kerätään kuluvan vuoden kirjeet. Sitä mukaa, kun katsotaan tarpeelliseksi, arkistoitavaa materiaalia lähetetään arkistoon, joka on suuri rakennus kaupungin ulkopuolella. Arkistossa poltetaan vanhaa materiaalia tarkan suunnitelman mukaisesti.

Skandinaviska Bankenissa kerääntyvät melkein kaikki kirjeet samalle kirjeidensäilytysosastolle, missä ne järjestetään siten, ettei minkäänlaista eri työtä tarvita, kun kirjeet täältä edelleen lähetetään arkistoon. Siis kirjeet tulevat suoraan niihin kansioihin, missä ne myöhemmin arkistoidaan määräajaksi ja sen jälkeen poltetaan.

Postiliikenne.

Riksbankissa tulevan ja menevän postin hoitaa postiosasto. Pankin sisäisestä postiliikenteestä so. papereiden viemisestä osastoilta toisille huolehtivat vahtimestarit.

Handelsbankenissa jaetaan tuleva posti ilman muuta osastoille kirjaimatta sitä mihinkään rekisteriin. Ainoastaan arvolähetyksistä otetaan kuittaus. Pankin sisällä käytetään, paitsi putkipostia, kiertäviä kirjeenkantajia, jotka määräajoin noutavat ja tuovat lappuja ja kirjeitä eri osastoilla. Kiireellisissä sisäisissä lähetyksissä käytetään vahtimestareita.

Skandinaviska Bankenissa ei myöskään tulevaa ja menevää postia arvolähetyksiä lukuunottamatta ennätetä kirjata. Pankin sisäinen postiliikenne on järjestetty melko keskitetysti ja asiapoikien lukua on voitu vähentää. Putkipostia käytetään määrättyissä lähetyksissä.

Organisoinnista ja rationalisoinnista.

Kuten edellä esitetyistä hajanaisista huomioista on jo käynyt selville, ovat uudelleenjärjestelyt vielä monella osastolla kesken taikka vasta suunnitteluasteella. Riksbankissa vei suunnitelman laatiminen ensin vuosia, sen tarkistaminen, muuttaminen ja hyväksytyksi tuleminen taas vuosia ja nyt kun suunnitelmaa yritetään toteuttaa, huomataankin, että moni seikka käytännössä on taas oleellisesti muuttunut, ja suunnitelmia täytyy taas muuttaa. Alkuperäisenä ajatuksena lienee ollut saada aikaan uusi

pysyvä järjestelmä, johon muutoksia ei tarvitse tehdä. Nyt on kuitenkin huomattu, että kehitys menee aina eteenpäin, uusia toimintoja tulee jatkuvasti, työmäärä vaihtelee jne., joten tällaista pysyvää järjestelmää ei ole olemassa ja muuttamistyönkin on oltava jatkuvaa. Tätä varten pankissa on nyt erikoinen organisatio-osasto, jolle tuntui riittävän kyllä työtä. Se, että alkuperäisen suunnitelman laatiminen voi niin paljon aikaa, johtui paitsi sota-ajasta ja muutosajatusten kohtaamasta vastarinnasta, osaltaan myöskin siitä, että suunnitelmasta koetettiin tehdä niin yksityiskohdainen ja tarkka kuin suinkin. Kuten kuitenkin myöhemmin huomattiin, olisi pääsuuntaviivojen kiinnilyöminen alkuperäisessä suunnitelmassa riittänyt, ja yksityiskohdat olisi organisatiomiesten täytynyt käytännössä ratkaista sitä mukaa, kuin suunnitelmaa toteutettiin, koska näin kuitenkin suurin piirtein kävi.

Handelsbankenissa, kuten edellä jo kävi ilmi, ei organisatio-osastolla ole ollut paljon aikaa pääkonttoria varten viime aikoina. Tiukkeneva työvoimatilanne on siellä pakottanut kuitenkin nyt toimimaan. Monien läpikirjoitusmenetelmien käytäntöönottamisilla lienee siellä mahdollisuus paljonkin vielä vähentää työtä. Pankin suuruus vain vaikeuttaa järjestelyitä, koska on niin vaikea saada sellainen yleisnäkemys koko pankin toiminnasta, jonka perusteella voitaisiin arvostella, onko joku muutos koko pankki huomioon ottaen pankille edullinen vai ei. Henkilökohtaiset edut ja ristiriidat ovat tällaisessa suuressa laitoksessa myöskin sellaisia haittoja, jotka estävät ja jarruttavat organisatiotyötä. Muuten esim. sellainenkin, meillä itsestään selvä asia, että pankin kaikki haarakonttorit käyttävät samaa lomaketta samaa tarkoitusta varten, on siellä ollut vaikeasti järjestettävissä, ja monilla haarakonttoreilla on ollut omat lomakkeensa.

Skandinaviska Bankenia organisoitaessa on koetettu kerätä kaikki samanlaatuinen työ samalle osastolle. Paitsi välitöntä työnsäästöä, mihin tällaisella järjestelyllä ensisijaisesti pyritään, saavutetaan tällä kontrollimielessä suuri etu, koska useammat henkilöt joutuvat suorittamaan saman asian eri vaiheet, ja väärinkäytösten mahdollisuus siten pienenee. Järjestelmän ehdottomana edellytyksenä vain on eri työvaiheitten tarkka määrittely siten, että tiedetään, mitä kullakin osastolla on asian hyväksi tehtävä ja mistä seuraava osasto jatkaa, joten asiat saadaan kulkemaan luistavasti.

Virkailijoitten taholta on muutostöitä yleensä kaikkialla vastustettu, mikä johtuu siitä, että kun on totuttu yhteen järjestelmään, tuntuu uusi aina aluksi vaikealta ja varsinkin, kun muuttamisvaihe tuottaa tavallisesti

aina jonkin verran lisätyötä. Mutta kun uusi järjestelmä on päässyt oikein "rullaamaan" ja sen edut on huomattu, mukaudutaan siihen mielellään, ja pian ei parempaa järjestelmää olekaan olemassa. Toinen vastustuksen syy lienee jonkinlainen epäluulo, että organisoimisen tuloksena voisi olla ehkä niin suuri työnvähennys, että joiltakin menisi työpaikka, vaikkakin tosiasiassa suuren liikkeen luonnollinen henkilökunnan vaihto on niin suuri, että uusia henkilöitä ei tarvitse ehkä ottaa työhön niin paljon, kuin muuten tarvittaisiin, jos organisoimistyössä on onnistuttu jollakin osastolla vähentämään työmäärää.

Vaikkain työn vähentämiseen erilaisilla sopivilla menetelmillä ja organisoimistoimenpiteillä oli monella taholla kiinnitetty erikoista huomiota, oli tärkeä mutta samalla vaikea kysymys työn järjestelystä järjestyksellään tavalla kunkin virkailijan kohdalta jäänyt sivuasiaksi muutamia poikkeuksia lukuunottamatta. Pöydillä oli useasti paljon papereita ja työskentely niiden keskellä vaikeaa, teknillisiä välineitä ei osattu tehokkaasti käyttää hyväksi jne. Kuitenkin ilman tämän puolen kehittymistä jää organisoimistyön vaikutus puolinaiseksi.

Kuten edellä on käynyt ilmi, on organisatoorisessa mielessä ja asiointien teknillisessä suorittamisessa hyvin suuria eroja mainittujen kolmen pankin välillä. Nyt herää kysymys, onko olemassa sellaista järjestelmää, jolla olisi kaikkien näitten edut, mutta mahdollisimman vähän niiden varjopuolia. Riksbankissa tuntuu mukavalta asioitten hoitamisen kannalta portaittain säännöllisesti nouseva järjestelmä, kun taas Skandinaviska Bankenille oleellinen keskitys tekee työn teknillisen suorituksen halvaksi. Onko mahdollista saada aikaan järjestelmä, jossa yhdistyisivät sopivasti nämä kaksi pääperiaatetta ja johon liittyisi mukavasti muut kätevät menetelmät näistä kolmesta pankista ja myöskin meiltä. (Meiltä esim. siirtomääräykset, joita ei tunneta Ruotsissa). Tällaisen järjestelmän löytäminen, mikäli se nyt yleensä on mahdollista, on joka tapauksessa pitkäaikaisen työn tulos, mutta siihen uhrattu vaiva kyllä kannattaisi. Tämän esityksen liitteeksi tulee luonnos eräänlaisista suuntaviivoista tämäntyyliseksi järjestelmäksi, mutta väärinkäsitysten välttämiseksi on heti sanottava, ettei sillä todella suinkaan väitetä olevan kaikkia näitä etuja. Se on tehty vain luonnoksen tyyliin ja sen toivotaan olevan vain jonkinlainen keskustelun alkuunpanija näistä kysymyksistä, mikäli Suomen Pankin organisaation tarkistaminen tulee joskus kysymykseen.

Lopuksi pyydän kiittää Suomen Pankin Johtokuntaa siitä, että sain tehdä tämän mielenkiintoisen matkan, ja toivon, että sieltä saadut tiedot ja kokemukset tulisivat joskus pankillekin hyödyksi pankin tähän mat-

kaan uhreamien kustannusten vastapainoksi.

Helsingissä, 8.6.46.

K. Eirola