

O nekaterih opažanjih glede organiziranja dela v administraciji

Ob analitičnem proučevanju nekaterih delovnih mest in kompleksnem pregledu vseh delovnih mest v naših občinskih odborih so prišli sodelavci biroja za organizacijo uprave in gospodarstva do zaključka, da posvečamo pri nas mnogo več pozornosti razdelitvi dela po materiji (z materijo mislimo tukaj na vrsto dela glede na namen, za katerega obstaja — gospodarski posli, finančni posli, posli socialne zaščite itd.) kakor razdelitvi dela po kategoriji (značaj posla glede na potrebno znanje, trud in odgovornost itd.). Zelo pogost pojav je, da dober uslužbenec, ki mu je bilo dodeljeno določeno delo glede na materijo opravlja v tem delu razne ope-

racije vseh omenjenih kategorij. To je vsekakor eden izmed vzrokov, da zaposlujeemo uslužbence določenih kategorij v številnih organizacijskih enotah administracije nesmotno.

Dobro bi bilo, če bi se lahko vodje predvsem posvetili vodenju in organizaciji, referenti izključno referentskim poslom, administrativni uslužbenec samo administrativnim poslom, a kurirji ali manipulanti za razmnoževanje itd. samo poslom svoje kategorije. V praksi pa tega ni mogoče popolnoma doseči. Prizadevati si je treba, da bo uslužbenec opravljal večino svojega delovnega časa posle tiste kategorije, za katero je plačan.

Starešine kot organizatorji

V naši praksi ni redek primer, da organizacijski element posebno pri nižjem vodilnem osebju precej zanemarjamo. So primeri, da starešina ne ve, koliko je povprečno potrebno časa posameznim njegovim uslužbencem za opravljanje del, ki se čisto ponavljajo. Kolikor starešina nima v tem pogledu vsaj splošne orientacije, ne bo mogel dobro organizirati dela svoje enote. Niso redki niti primeri, da opravlja starešina enote pretežno referentske posle in da v tem pogledu mnogo bolj angažira svoj čas, kakor bi bilo potrebno. Takim starešinam pogosto primanjkujejo osnovne pravine, po katerih bi naj izvajali določene akcije, na primer na terenu pri inšpekcijah. Voditelji posameznih kontrolnih služb, denimo za finančne zadeve, ne bodo sposobni organizirati učinkovite davčne kontrole, če ne bodo imeli potrebne gotovosti tako v usmerjanju kakor v planiranju svojih akcij. Z drugimi besedami, niso redki starešine organizacijskih enot v administraciji, pri katerih delovni plan ne temelji na analizi upoštevajoči izkušnje in verjetnostni zakon v konkretnem položaju.

Starešina notranje enote mora vsekakor pomagati referentom, strokovno naj jih vzgaja, jim pri izrednem delu pomaga, včasih pa tudi samostojno opravi najbolj zapletene zadeve, to pa nikoli ne bi smelo iti na škodo njegove osnovne funkcije — organizacije dela. So pa primeri, da opravlja starešina odseka tudi celo vrsto administrativno tehničnih poslov, in to posebno zato, ker je strojepisna služba neracionalno organizirana in ker pri nas nimamo internih kurirjev tudi tedaj, ko so potrebni. Zato posamezni šefi odsekov porabijo tudi po 25 % svojega delovnega časa za administrativne in manipulativne tehnične posle.

Zelo pogost pojav je, da izkušen pravnik ali dober upravni uslužbenec opravlja, ker ima malo strokovnega dela, v nekem delovnem postopku tudi celo vrsto administrativno tehničnih poslov. Z drugimi besedami, referenti praviloma obdelujejo zadeve od začetka do konca, z vsemi administrativno tehničnimi kurirskimi posli, ki so povezani s to zadevo. Najpogostejše gre za konceptiranje in diktiranje vsega teksta tipičnih rešitev, v ka-

terih se znaten del ponavlja, a samo manjši del teksta je spremenljiv (predvsem dispozitiv in obrazložitev). Tako so n. pr. lani organi socialnega zavarovanja morali v kratkem roku sprejeti veliko število odlokov o otroškem dodatku. V nekem organu so to delo opravili tako, da sta dva uslužbenca, ki dobro poznata predpise o otroškem dodatku, s svinčni-

kom pisala dispozitive in rešitve, večja skupina (pretežno pisarniških uslužbencev) pa je vpisovala te odloke v tiskane formulare. Prej omenjena uslužbenca sta hkrati tudi kontrolirala napisane odloke. Tako je zmogljivost dela znašala približno 200 odlokov na dan. V drugem organu socialnega zavarovanja je enako delo opravljal pravnik, ki je s črnilom pisal koncept za vsak odlok posebej in ga izročil strojepisцу, da ga je natipkal. Zmogljivost je znašala 4 odloke na dan, ker so tega uslužbenca, razen tako postavljenih organizacije vznemirjale tudi še stranke, ki so prosile za izdelane odloke. Z drugimi besedami, v prvem organu je 6 uslužbencev napisalo 200 odlokov na dan, a v drugem organu 2 uslužbenca 4 odloke, kar pomeni, da je bila zmogljivost na uslužbenca v prvem primeru 33, a v drugem primeru le 2 odloka na dan. Ta razlika je vsekakor velika. Pri enakih delih bi smeli na raznih mestih dopuščati največ 50 do 100 odstotkov razlike glede na različne kakovosti uslužbencev in na različne pogoje.

Neodvisno od takih primerov izgubljajo referenti mnogo časa z administrativno tehničnimi posli kakršni so: zbiranje podatkov, urejevanje podatkov, razna evidentiranje, čisto tudi tipkanja ob opravljanju internih kurirskih poslov. Analize, ki so bile opravljene, so ugotovile, da delajo v posameznih odsekih najbolj kvalificirani kadri včasih le 10 do 20 % strokovnih poslov tiste kategorije, ki jim dejansko pripada. Ni redek pojav, da iščemo nove pravnike, da pa nismo razpoložljive pravnike (ali izkušene upravne uslužbence) niti zdaleč zaposlili z njihovimi osnovnimi deli.

Problematika strojepisne in kurirske službe

V nekaterih naših ljudskih odborih je strojepisje stalen problem, in to ne toliko zaradi pomanjkanja dobrih strojepiscev, kolikor zaradi neracionalno organizirane strojepisne službe. V občinskih ljudskih odborih bi moralo biti najmanj 50 % strojepiscev v strojepisnih birojih. Z drugimi besedami, če analiziramo delo strojepiscev v posameznih notranjih enotah, nalebimo na primere, da ima posamezen odsek potrebo po 30 % delovnega mesta strojepisca, drugi 20 %, tretji 50 % itd. dejstvo pa je, da ima vsak izmed teh odsekov svojega strojepisca, ki ali ni dovolj zaposlen ali pa je v določenih dnevih preobremenjen. Ena izmed pogostih napak, ki jo lahko opazimo v naši administraciji je, da se pogosto diktira strojepisem, ki pišejo na slepo, medtem ko se hkrati daje v prepisovanje strojepisem, ki ne pišejo na slepo, in je tako učinek teh zadnjih vsaj za polovico manjši.

Razen tega opravljajo v nekaterih naših institucijah referenti tudi interne kurirske posle. Zato ne opravljajo svojega posla in stranke jih ne najdejo na delovnem mestu. Zaradi raznih kurirskih in podobnih poslov ne porabijo posamezni uslužbenci 15 in tudi več odstotkov svojega delovnega časa v pisarni. Kolikor nam je znano, je v upravah nekaterih držav referentom in pisarniškim uslužbencem izrecno prepovedano, da bi opravljali interne kurirske posle. V ZDA, Veliki Britaniji, na Poljskem, Českoslovaškem obiskujejo interni kurirji delovna mesta v presledkih 1 do 2 ur in prinašajo ter odnašajo pošto in drug material.

Po drugi strani izkoristimo pri nas za kurirske posle včasih tudi stranke, zunanji kurirji pa opravljajo tista dela, ki bi

jih že davno morali preusmeriti na poštno službo. V mnogih primerih bi opravila to delo pošta ceneje, a v vseh primerih opravlja poštar (ki bolje pozna teren kakor kurir) svoje delo bolj učinkovito.

So vsekakor tudi druge slabosti v notranji organizaciji administrativnih enot, kakor imamo tudi primere dobro organiziranih organizacijskih enot administracije. Te dobre primere bi morali v vsakem primeru bolj popularizirati in jih posnemati.

I. R.

BRALCE OBVEŠČAMO

da bo naslednja

22. številka

»NAŠE SKUPNOSTI«

izšla v Beogradu

v nedeljo 24. novembra,

njena slovenska izdaja

v Ljubljani

pa nekaj dni kasneje!