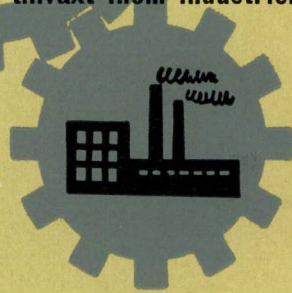




ERIK HÖÖK

TJÄNSTEMÄNNEN och den industriella omvandlingen

En studie av tjänstemannakårens tillväxt inom industrien



Tjänstemännen och den industriella omvandlingen

av Erik Höök

Stockholm 1953. K. L. Beckmans Boktryckeri

Omslag och typografi: Stig-Åke Möller

ERIK HÖÖK

TJÄNSTEMÄNNEN
och den industriella
omvandlingen

En studie av tjänstemannakårens tillväxt inom industrien

FÖRORD

* * * * *

Frågan om tjänstemannakårens tillväxt och dess ställning i förhållande till andra samhällsgrupper har under senare år tilldragit sig allt större intresse. Detta har inte bara tagit sig uttryck i att arbetsmarknadsorganisationerna ägnat tjänstemannafrågorna allt större uppmärksamhet utan även de politiska partierna och den allmänna debatten har i ständigt ökad utsträckning sysselsatt sig med dessa problem. För ett par år sedan fördes i synnerhet i den fackliga pressen en ganska omfattande diskussion rörande dessa frågor och det tedde sig naturligt både för Industriens Utredningsinstitut och Studieförbundet Näringsliv och Samhälle att försöka få fram ett material som kunde belysa de ganska komplicerade förhållandena på detta område.

IUI och SNS igångsatte därför gemensamt en utredning som skulle kunna bidra till ett klarläggande av orsakerna till den kraftiga ökningen av industritjänstemannakåren. En mindre kommitté tillsattes med representanter från de båda organisationerna för att diskutera utredningens uppläggning och formerna för materialinsamlingen. Kommitténs verkställande ledamot var civilekonom Hans Söderlund. Analysen av det inkomna materialet och den slutgiltiga bearbetningen har därefter handhåfts av sekreteraren vid Industriens Utredningsinstitut pol. mag. Erik Höök, som författat den följande framställningen.

Undersökningen är i stor utsträckning baserad på ett av medlemmar av SNS lokalgrupper insamlat statistiskt material. Sammanställandet av detta material har otvivelaktigt ställt stora krav på de deltagande företagen. Vi är därför synnerligen tacksamma för att

man trots detta velat påtaga sig uppgiften. Utan detta stöd från företagets sida hade denna utredning icke varit möjlig. Helt naturligt har företagen, då de lämnat ett så ingående material rörande de egna förhållandena, önskat vara anonyma. Detta önskemål sätter i vissa hänseenden sin prägel på den följande framställningen. I samband med utredningen har hållits ett flertal diskussioner i SNS lokalgrupper. Vi ber härmed att få tacka lokalgrupperna för deras värdefulla insatser i olika sammanhang i samband med denna utredning.

Stockholm i augusti 1953.

Hans B. Thorelli

Jan Wallander

Sida 9 INLEDNING

12 *Några definitionsproblem*

14 UTVECKLINGSLINJER FÖR LANDET I DESS HELHET

14 *Den totala tjänstemannakårens utveckling*

18 *Industritjänstemannakårens utveckling*

26 UTVECKLINGEN I FYRA INDUSTRIFÖRETAG

26 *Intensivundersökningens syfte och metod*

29 *Ett konsumtionsvaruföretag*

31 Produktion

35 Försäljning

36 Förråd

37 Inköp

37 Redovisning och kostnadskontroll

39 Personaltjänst

40 Övriga funktioner

42 *Ett verkstadsföretag*

44 Produktion

53 Inköp

55 Försäljning

57 Försäljningsbolaget

58 Redovisning och kostnadskontroll

60 Personaltjänst

62 *Ett järnmanufakturföretag*

63 Produktion

67 Försäljning

68 Lager och inköpskontor

69 Redovisning och kostnadskontroll

69 Affärskontorets allmänna del

70	<i>Ett bruksföretag</i>
71	Forsknings- och utvecklingsarbete
72	Personaltjänst
72	Inköp och ekonomiavdelningar
74	Produktion
76	»Inspektorsavdelningen»
78	SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER
80	<i>Den industriella omvandlingen och dess följder</i>
89	<i>Personalvårdens krav</i>
92	<i>Kristidens återverkningar</i>
95	<i>De goda konjunkturerna och personalutvecklingen</i>
99	<i>Effekten av lönehöjningarna</i>
101	<i>Utvecklingen i andra länder</i>
103	<i>Avslutande synpunkter</i>
106	BILAGA
106	<i>Undersökningens uppläggning och genomförande</i>

INLEDNING

* * * * *

Under tjugooårsperioden 1930—50 ökade antalet tjänstemän i vårt land med ungefär 95 %, varigenom deras andel av den totala yrkesverksamma befolkningen steg från 14,7 % till 26,6 %. Inför denna utveckling har en livlig och många gånger känslobetonad diskussion förts om hur innebörden av dessa tendenser bör tolkas. Från vissa håll har den uppfattningen förts fram, att vad som skett till stor del kan ses som ett uttryck för statsmaktens ökade inflytande på olika områden av samhällslivet. Man åsyftar då dels den ansvällning av tjänstemannakåren som föranletts av en utvidgning av äldre och av tillkomsten av en mängd nya arbetsuppgifter för de offentliga myndigheterna, dels även de återverkningar på personalbehovet som därav uppkommit inom det privata näringslivet. Inom andra läger har man tillmätt denna faktor mindre betydelse och i stället i första hand pekat på den starka ökning av tjänstemannakåren som skett inom näringslivet. Man anför, att allt fler av den yrkesverksamma befolkningen har tagits i anspråk för serviceverksamhet och för distribution och försäljning av den framkomna varumängden i landet, och att de grupper inom industrien som inte direkt är sysselsatta i produktionen starkt ökat i betydelse. Den skepsis varmed man i båda fallen sett på tjänstemannakårens tillväxt grundar sig många gånger på en vag och oreflekterad uppfattning att vissa arbetsuppgifter är mer »produktiva» än andra. Att statsanställning, handelsyrken, kontorsarbete etc. på skilda håll av gammalt ansetts som mer eller mindre »improduktiva» sysselsättningar behöver här inte närmare beröras. Utifrån sådana betraktelsesätt kommer ju en ökning av de nyssnämnda arbetsgrupperna att uppfattas som en mindre lycklig utveckling, då det samlade pro-

duktionsresultat som skall delas mellan individerna i samhället därmed anses bli mindre än som eljest skulle varit möjligt.

Invändningar mot dessa resonemang har förvisso inte saknats i den aktuella debatten. Därvid har bland annat framhållits, att den effektivisering och förbättring av näringslivet och av samhällsförhållandena i stort som skett inte skulle ha kommit till stånd, om inte ett ökat antal personer gripit sig an med forsknings- och utvecklingsproblem inom teknikens, ekonomiens och administrationens områden.

Även ur andra synpunkter har expansionen av förvaltningspersonalen tilldragit sig stort intresse. Den är en av de mera betydelsefulla förändringar i vårt samhälles sociala struktur som inträffat under de senaste årtiondena. Man har i detta sammanhang talat om tillkomsten av en ny medelklass. Tjänstemännen utgör ju en mellangrupp med hänsyn till rekrytering, utbildning och ställning i företagen, och det är därför naturligt att man bland annat spekulerat en hel del över vilken inverkan denna speciella position kan ha på deras politiska sympatier. Inte minst inom de politiska partierna har man därför i hög grad intresserat sig för tjänstemannakåren och dess intressen och frågat sig hur man bör utforma sin politik för att kunna vinna denna allt betydelsefullare samhällsgrupp.¹

Dessa inledande erinringar om några linjer i den diskussion som framkallats av tjänstemannakårens ökning har här gjorts för att ge en bakgrund till föreliggande undersökning. Visserligen är det här ingalunda avsikten att försöka bedöma förvaltningspersonalens sociala och politiska status. Inte heller görs i det följande något försök att bedöma eventuella skillnader mellan olika personalgrupper i fråga om storleken av det bidrag dessa lämnar till produktionen, men för den skull saknas inte anknytningspunkter till de i den aktuella diskussionen ventilerade problemen. Motivet för undersök-

¹ Bl. a. denna aspekt av problemkomplexet behandlas i en undersökning av *E. Dahlström*: »Tjänstemännen, näringslivet och samhället» som publiceras av Studieförbundet Näringsliv och Samhälle hösten 1953.

ningen har varit den uppfattningen att man för att kunna belysa de vidare aspekterna på tjänstemannagruppernas tillväxt först måste klarlägga de faktorer och förhållanden som medverkat till denna personals expansion. Med den intresseinriktning, som de båda studie- och forskningsorgan har, vilka står bakom denna utredning, har det naturligtvis varit av speciellt intresse att få belyst hur utvecklingen i dessa avseenden gestaltat sig inom industrien. Då det dessutom skulle bli en alltför omfattande undersökning om man sökte belysa orsakssammanhangen bakom förvaltningspersonalens tillväxt inom hela näringslivet, har utredningen begränsats till de omständigheter som lett till tjänstemannakårens starka tillväxt inom industrien.

Några definitionsproblem

Den första svårighet som anmäler sig vid en undersökning av denna art gäller definitionen av tjänstemannabegreppet. Den indelning av den yrkesverksamma befolkningen efter socialklass eller, med folkräkningarnas nuvarande terminologi, efter yrkesställning som återfinns i den officiella statistiken är ur många synpunkter inte helt invändningsfri. Givetvis sammanhänger detta med att folkräkningarnas indelning inte gjorts med hänsyn till någon viss, klart angiven problemställning utan utgör en sorts syntes av de skilda uppdelningar av denna art som kan vara aktuella inom samhällsvetenskaperna eller inom samhället i övrigt. Då för varje frågeställning en speciell indelning av befolkningen är den mest ändamålsenliga, kan folkräkningarnas indelning vid vissa tillfällen vara mindre lämplig. Speciellt gäller detta, då det är fråga om att ur sociologiska, politiska och liknande synpunkter analysera befolkningsförändringarna¹. Men även med hänsyn till arbetstekniska och utbildningsmässiga synpunkter kan tveksamhet råda om indelningen är relevant. Detta betonas även i folkräkningsberättelserna, och särskilt har osäkerheten i klassificeringen givit sig till känna i fråga om sådana grupper som butikspersonal, vaktmästar- och telefonistpersonal, förmän m. fl. I senare folkräkningar har dessa grupper förts till förvaltningspersonal, medan de tidigare räknats som arbetarpersonal. För denna undersöknings del har vi strävat efter att undvika sådana osäkerhetsmoment genom en detaljerad uppräknings av den personal som skall anses som förvaltningspersonal². Några mer ingående överväganden om vilka skillnader beträffande ställning i produktion, utbildning etc. som skall vara utslagsgivande för grup-

¹ Se t. ex. den diskussion av dessa problem som förs av *F. Croner*: Tjänstemannakåren i det moderna samhället, (Uppsala 1951); *E. Dablström*: Synpunkter på termen »samhällsklass». (I *Ekonomisk Tidskrift* 1952, s. 73); *U. Hertz*: Leva vi i ett klassamhälle? (I *Skandinaviska Bankens kvartalsskrift* 1948, s. 6.)

² Se bilaga.

peringen har dock inte gjorts vid denna uppräknig, utan de indelningsgrunder som används av Svenska Arbetsgivareföreningen har accepterats. Ett sådant tillvägagångssätt har här ansetts försvarligt, då de tveksamma fallen är få och endast omfattar ett mindre antal tjänstemän, samt då det dessutom med hänsyn till undersökningens syfte är av mindre betydelse hur den ena eller andra gruppen räknas, om bara den använda indelningen tillämpas konsekvent under undersökningsperioden. Förutom en uppräknig av personalgrupperna förutsätter en sådan metod även en beskrivning av de olika arbetsuppgifter denna personal har. I stället för att ge en sammanhängande redogörelse av denna art, som skulle bli alltför omfattande och komplicerad, har, då så ansetts befogat, vissa upplysningar om arbetsuppgifternas karaktär och omfattning inskjutits i de redogörelser för utvecklingen inom några enskilda företag som återfinns i det följande.

UTVECKLINGSLINJER FÖR LANDET I DESS HELHET

* * * * *

Den totala tjänstemannakårens utveckling

Här bör genast framhållas, att då man studerar hur utvecklingen påverkat vissa personalgruppers numerär detta inte kan ses som ett direkt uttryck för att betydelsen av denna personalgrupps arbetsuppgifter vid en viss tidpunkt skulle ha förändrats på likartat sätt. De arbetsuppgifter som anses höra till en viss personalgrupp undergår nämligen ständiga förskjutningar till både karaktär och omfattning. Det händer ofta att genom en ändrad organisation vissa arbetsmoment bryts ut och förs till andra eller nya funktionärer. Sådana överföringar spelar en mycket stor roll för personalutvecklingen såväl inom enskilda företag och branscher som inom hela näringslivet. Om man sålunda på grundval av folkräkningarna jämför hur stor del av befolkningen som 1870 resp. 1950 ägnade sig åt handelsyrken så finner man att en stark ökning skett av handelsn. Man kan emellertid inte av detta dra den slutsatsen att den tid som ägnades åt köp och försäljning av varor ökat i samma omfattning. Till en betydande del återspeglar skillnaden nämligen endast en förändring i de former i vilka handeln bedrivs. Sålunda fick konsumenten tidigare själv svara för många av de tjänster som numera lämnas av olika företag och producenten måste ofta förr själv ägna mycken tid åt att söka sälja sin produkt direkt till konsumenten.

Det här anförda exemplet är även väl ägnat att belysa en viss sida av förvaltningspersonalens utveckling. Eftersom sammansättningen av den förvärvsarbetande befolkningen med hänsyn till företagare, tjänstemän och arbetare är väsentligt olika inom skilda

Yrkesställning	1930		1940		1945		1950	
	antal	%	antal	%	antal	%	antal	%
Företagare . . .	602.8	20.8	649.7	21.7	597.8	20.0	612.2	19.5
Förvaltnings- personal.	426.2	14.7	603.1	20.1	706.5	23.6	834.7	26.6
Arbetare	1 867.5	64.5	1 746.7	58.2	1 687.9	56.4	1 693.0	53.9
Summa	2 896.5	100.0	2 999.5	100.0	2 992.2	100.0	3 139.9	100.0

näringsgrenar, kommer en förskjutning av gränserna mellan näringsgrenarnas arbetsområden att automatiskt påverka den totala fördelningen mellan de tre nämnda personalgrupperna, även om inom varje näringsgren ingen förskjutning skett i den relativa fördelningen. En konkret illustration härtill kan lämnas genom några siffror för förvaltningspersonalens utveckling. I ovanstående tabell återfinnes uppgifter för den förvärvsarbetande befolkningens fördelning efter yrkesställning för några folkräkningsår; siffrorna (i tusental) omfattar både män och kvinnor¹.

Som synes har förvaltningspersonalens absoluta antal under ifrågavarande tjugo år tillväxt mycket kraftigt — med ungefär 95 %. Tillväxten har skett ungefär likformigt inom samfärdsel, handel och allmän tjänst, där den procentuella ökningen hållit sig omkring 85—90 %. För industriens del har uppgången varit betydligt snabbare, eller ca 145 %. Genom att den övriga yrkesverksamma befolkningen inte tillnärmelsevis ökat lika snabbt, har *andelen tjänstemän* i den totala förvärvsarbetande befolkningen under perioden stigit med ungefär 80 %. Jämför man detta relationstal med motsvarande siffror som gäller för de olika näringshuvudgrupperna,

¹ Uppgifterna för 1950 är hämtade ur Statistisk Tidskrift 1952: 3, s. 184 ff, medan för tidigare år använts, med hänsyn till ändrade redovisningsprinciper, omräknade folkräknings-siffror, som återfinns i E. Höök: Befolkningsutveckling och arbetskraftsförsörjning, s. 134.

finner man att ökningen i intet fall varit lika stark. Inom industrien är stegringen av denna personals andel störst (ungefär 75 %), medan den inom övriga grupper är väsentligt lägre. Till ganska stor del förklaras givetvis den i jämförelse med delgrupperna avsevärt högre siffran för den ökade andelen förvaltningspersonal i totalbefolkningen av att en även måttlig förskjutning i den relativa andelen tjänstemän inom t. ex. handel och allmän tjänst, där större delen av tjänstemännen återfinns, ger anledning till en stor absolut ökning vilken påverkar totalsiffrorna mycket starkt. Belysande för detta är en jämförelse av utvecklingen å ena sidan inom industrien med å andra sidan inom handel, samfärdsel och allmän tjänst för åren 1945—50. Dessa båda grupper ökade då sin yrkesverksamma befolkning med ungefär samma procenttal (13—14 %). Förvaltningspersonalens totala ökning var inom industrien 50 000 och inom de övriga näringarna tillsammans 76 000. Medan denna ökning för industriens del innebar en stegring i tjänstemännens relativa andel med 18 %, ökade denna andel inom den andra gruppen med endast 1 %. Att handel m. fl. ändå lämnade ett bidrag till den totala tillväxten av förvaltningspersonalen, som väsentligt översteg industriens, förklaras av att tjänstemännens andel av den yrkesverksamma befolkningen där låg ojämförligt mycket högre — 55 % mot 15 % inom industrien.

Vid sidan av dessa förhållanden har den tidigare nämnda förskjutningen av den yrkesverksamma befolkningen från näringshuvudgrupper — jordbruk och husligt arbete, där förvaltningspersonalen är fåtaligt företrädd — till andra med en hög procent tjänstemän starkt bidragit till att förvaltningspersonalens andel av den yrkesverksamma befolkningen ökat snabbare för landet i dess helhet än för de enskilda näringarna. Verkningarna av en sådan omflyttning mellan olika näringar kan även belysas med ett exempel, som i detta fall tas från perioden 1941—45. Man kan räkna med att »stadsnäringarna» under denna tid från jordbruket erhölet ett tillskott till den manliga yrkesverksamma befolkningen på ca 70 000.

Av dessa kan hälften antas ha gått till industrien och hälften till övriga »stadsnäringsar». Förvaltningspersonalens andel var vid denna tid inom jordbruket 3,4 %, inom industrien 12 % och inom övriga näringar i genomsnitt 43 %. Tänker man sig att dessa andelar hölls oförändrade, så leder denna överflyttning till att förvaltningspersonalen enbart av detta skäl ökar med närmare 18 000 personer. Detta »räkneexempel» torde visa hur den fortgående industrialisering och kommersialisering av näringslivet, som lett till att den del av befolkningen som får sin bärning från stadsnäringsarna och speciellt då från handel och allmän tjänst så att säga automatiskt medfört en tillväxt av förvaltningspersonalen. Det kan till sist nämnas att den totala tillväxten av den manliga förvaltningspersonalen åren 1941—45 i själva verket uppgick till ungefär 50 000. Även andra faktorer spelade alltså in.

På samma sätt kan visas att tjänstemannakåren svällt ut även på grund av att inom vissa näringshuvudgrupper delbranscher med en hög andel förvaltningspersonal ökat i betydelse på bekostnad av grupper med en låg relativsiffra för ifrågavarande personal. Ser man på hur förhållandena inom industrien gestaltat sig i detta avseende, finner man en påtaglig förskjutning inom den där sysselsatta befolkningen av i huvudsak den innebörden att branscher med ett högt antal tjänstemän per 100 arbetare expanderat relativt snabba än industrigrenar med ett lågt relationstal för förvaltningspersonal. Sålunda har t. ex. den kemisk-tekniska industrien med 17 tjänstemän per 100 arbetare år 1930 ökat kraftigt, medan en stagnation inträtt inom sten- och träindustrien, där motsvarande relationstal var 6. En beräkning, efter liknande linjer som i fråga om omflyttningen mellan jordbruk och stadsnäringsar, av vad denna förändring i industriens struktur inneburit för förvaltningspersonalens utveckling, har givit vid handen att omkring en femtedel av tjänstemännens tillväxt inom industrien under åren 1930—50 kan »förklaras» genom denna strukturförändring.

Industritjänstemannakårens utveckling

De förhållanden som här diskuterats har rört vissa samband som är av betydelse för förvaltningspersonalens tillväxt, men då man söker mera i detalj analysera de faktorer som varit bestämmande för utvecklingen, måste man studera tillväxten inom de olika branscherna och inom de enskilda företagen. Material ägnat att belysa och förklara utvecklingen inom dessa enheter är ganska sparsamt förekommande och tillåter i allmänhet inte några mer preciserade utsagor om de samband som ligger bakom utvecklingen. Att här söka ta upp till belysning hur förhållandena gestaltat sig inom de olika näringshuvudgrupperna skulle föra för långt, varför den följande framställningen begränsas till industrien.

För denna näringsgrens del kan man erhålla en jämförelsevis god bild av huvuddragen i utvecklingen genom den årliga industristatistiken. Inom Kommerskollegium gjordes 1952 för övrigt en något mer detaljerad bearbetning av denna statistik och från denna skall här återges några data om förvaltningspersonalens storlek och utveckling inom industrien¹. Denna översikt kan lämpligen inledas med en tabell, som belyser förvaltningspersonalens sammansättning och därutöver anger relationen mellan arbetare och tjänstemän inom olika branscher (se tab. 1).

Som av tabellen framgår, utgöres ungefär hälften av industriens förvaltningspersonal av kontorspersonal och kontorsvaktmästare. Vid sidan av dessa grupper är det egentligen endast teknisk driftspersonal och arbetsbefäl som når någon mer betydande omfattning. Av särskilt intresse i detta sammanhang är de ganska markanta skillnader i antalet tjänstemän per 100 arbetare som finns mellan de olika branscherna. Påtagligt är hur de industrigrenar, där forsknings- och konstruktionsarbeten, produktkontroll o. d. är av stor

¹ En redogörelse härför, skriven av *B. Nywander*, återfinns i *Kommersiella Meddelanden* 1952: 9, s. 405 ff.

betydelse, uppvisar de högsta siffrorna i detta hänseende. Främst kommer detta sig av de högre siffrorna för den tekniska driftspersonalen i dessa fall, men det är värt att observera, att stora procenttal för denna personalgrupp genomgående är åtföljda av höga relationstal även för kontorspersonalen. I nyssnämnda redogörelse sägs om detta samband, att det delvis torde »vara direkt, så till vida som forsknings- och konstruktionsarbeten samt teknisk planering erfordra kontorspersonal, men är väsentligen indirekt. Hit hörande slag av produktion kräver en mera invecklad ekonomisk kontroll samt ett mera omfattande materialanskaffnings- och försäljningsarbete än vad fallet är inom andra industrigrenar.» I det följande blir det anledning att flera gånger återkomma till liknande synpunkter.

Betydande olikheter i förvaltningspersonalens relativa storlek föreligger mellan större och mindre företag. Inom metallindustrin visar antalet tjänstemän per 100 arbetare en nästan jämn stigning från 16,3 för de minsta företagen till 30,0 för de största företagen. Till någon del utjämnas dessa skillnader då ägarna medräknas, vilka ju i de mindre företagen ofta svarar för arbetsuppgifter som i större företag åvilar förvaltningspersonalen. Det är dock endast i de allra minsta storleksklasserna som ägarnas antal är så pass stort att det nämnvärt kan inverka på dessa förhållanden. I övrigt förändrar inte deras medräknande den nyssnämnda olikheten i personalsammansättningen mellan större och mindre företag. De grupper som är relativt talrikare representerade i stora företag är teknisk driftspersonal samt om än inte i lika hög grad kontorspersonal. Detta torde säkert sammanhånga med att forsknings- och konstruktionsarbetet är mer omfattande när produktionen bedrivs i större skala. Vidare förekommer det ofta i de mindre företagen att arbetarpersonalen svarar för en del arbetsmoment som i större företag ombesörjs av särskild personal i tjänstemannaställning. Detta gäller t. ex. tidskrivning och vissa uppgifter som i andra fall hör till planeringskontoristernas arbetsområde; i reparationsverkstäder svarar ofta

Tabell 1. Förvaltningspersonalen inom industrien år 1950 --

Industrigrupp	Företagsledare		Övr. chefspersonal		Tekn. driftspersonal		Arbetsbefäl	
	Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.
1. Malmbrytning o. metallindustri . .	2 681	10	2 915	10	18 000	64	14 540	52
2. Stenindustri . . .	605	16	162	4	610	16	1 476	39
3. Träindustri	1 140	18	318	5	473	7	2 559	40
4. Pappers- och grafisk industri . . .	889	13	595	9	3 506	52	2 841	42
5. Livsmedelsindustri	1 582	29	406	8	786	15	2 178	41
6. Textilindustri . .	1 319	14	757	8	1 175	12	4 134	42
7. Läder-, hår- o. gummivaruindustri	503	18	169	6	379	14	1 476	53
8. Kemisk industri	475	22	440	20	1 858	85	1 409	64
9. Kraft-, gas- o. vattenverk	179	13	171	12	1 302	95	1 365	99
Hela industrien	9 373	14	5 933	9	28 089	42	31 978	48

arbetarpersonalen för kontakten med kunden etc. Men man får även hålla i minnet, att i de större storleksklasserna ofta ingår andra produktionsgrenar än i de lägre grupperna. Sådana industrigrenar som har en mera invecklad produktionsstruktur, och som därför har stor förvaltningspersonal — exempelvis elektromekanisk industri, varv etc. — återfinns i de högre storleksgrupperna, medan de mindre domineras av reparationsverkstäder, plåtslagerier o. s. v. med liten förvaltningspersonal.

20 För att härefter övergå till förvaltningspersonalens utveckling

Industritjänstemannakårens utveckling

i absoluta tal och per 1000 arbetare.

Kontorspersonal		Kontorsvaktmästare		Soc.vårdspersonal		Resande		Totalt	
Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.	Antal	Per 1000 arb.
29 737	107	2 695	10	329	1	747	3	71 644	257
1 966	52	119	3	28	1	182	5	5 148	136
2 885	45	179	3	7	0	119	2	7 680	120
7 081	105	1 015	15	48	1	394	6	16 369	243
6 285	117	446	8	50	1	640	12	12 373	231
6 697	69	504	5	185	2	1 049	11	15 820	163
2 494	89	155	6	19	1	347	12	5 542	199
3 263	149	336	15	33	2	710	32	8 524	389
2 362	171	335	24	2	0	1	0	5 717	414
62 770	95	5 784	9	701	1	4 189	6	148 817	224

under tjugoförårsperioden 1929—49 så kan noteras att den under denna tid enligt industristatistiken ökat från 49 800 till 144 300, alltså i det allra närmaste tredubblats. Samtidigt har visserligen också arbetarpersonalen ökat betydligt, men antalet tjänstemän per 100 arbetare har ändå fördubblats från 1929 till 1949 (jfr tab. 2). Större delen av denna uppgång faller på de senaste tio åren, då ökningen gick dubbelt så snabbt som under tioårsperioden närmast före kriget. Detta gäller för flertalet industrigrupper.

I den här återopade redogörelsen i Kommersiella Meddelanden 21

Tabell 2. Förvaltningspersonal per 1000 arbetare inom industriens huvudgrupper åren 1929, 1939 och 1949.

Industrigrupp	1929 Per 1000 arbetare	1939 Per 1000 arbetare	Ökning 1929-39 %	1949 Per 1000 arbetare	Ökning 1939-49 %
1. Malmbrytning och metallindustri	135	165	22	248	50
2. Jord- och stenindustri	56	81	45	131	62
3. Träindustri	57	73	28	119	63
4. Pappers- och grafisk industri . . .	105	149	42	203 ¹	36
5. Livsmedelsindustri	133	165	24	224	36
6. Textil- och beklädnadsindustri . .	90	114	27	159	39
7. Läder-, hår- o. gummivaruindustri	110	128	16	186	45
8. Kemisk-teknisk industri	165	249	51	400	61
9. Kraft-, belysnings- o. vattenverk	362	405	12	415	2
Hela industrien	110	139	26	212 ¹	54

¹ För att få jämförbara siffror har redaktionspersonal ej medräknats. Medtages dessa blir siffrorna 234 resp. 214.

återfinns även mer detaljerade uppgifter om förvaltningspersonalens tillväxt åren 1939—50. Av dessa framgår bland annat, att den tekniska driftspersonalen relativt sett ökade snabbast, med 96 % mot 71 % för arbetsbefäl och 46 % för kontorspersonal. Även om denna inbördes ordning var ganska genomgående, varierade stegrings-takten ganska mycket mellan de olika industrigrenarna. Typiskt för utvecklingen var, att »grupper med mycket höga tal för någon viss förvaltningsgren 1939 visa ofta låg ökning 1950 och vice versa. Detta illustreras tydligt av den tekniska driftspersonalens utveckling. Huvudgruppen metallindustri, som 1939 relativt sett syssel-

satte mest teknisk personal (frånsett grupp 9) har en betydligt mindre ökning än genomsnittet. Inom de viktigaste undergrupperna av metallindustrien äro också skillnaderna stora. Den elektromekaniska industrien, som 1939 sysselsatte ett utomordentligt högt antal av denna personalkategori, har ökat detta antal ganska obetydligt relativt sett.¹ Även beträffande arbetsbefäl var utvecklingen väsentligt olika i skilda industrigrupper. Industrigrupper med en stor andel små företag synes dock ofta ha karakteriserats av en starkare ökning av denna personal än grupper som domineras av storföretag. Vilka faktorer som ligger bakom detta förhållande är svårt att avgöra, men till någon del kan skillnaderna kanske förklaras av olikheter i redovisningen.

Denna summariska bild av förvaltningspersonalens utveckling, som sammanställts ur den officiella statistiken, kan på några punkter kompletteras genom arbetsgivareföreningens statistik. Ur denna har framräknats antalet tjänstemän i olika ställning åren 1938 och 1952. Som av det föregående framgått har den största tjänstemannaökningen skett inom tre delgrupper, i industristatistiken benämnda teknisk driftspersonal, arbetsbefäl och kontorspersonal. Genom arbetsgivareföreningens statistik kan man erhålla en uppdelning även av dessa grupper. Då de båda använda statistiska källorna omfattar olika stor del av industrien och då olika tidsperioder här undersökts skall här först lämnas några siffror för delgruppernas totala utveckling enligt nu ifrågasvarande statistiska källmaterial. Mellan åren 1938 och 1952 visar sålunda denna statistik följande relativa tillväxt inom de olika grupperna:

Teknisk personal	200 %
Arbetsbefäl	126 %
Kontorspersonal (män) . . .	121 %
» (kvinnor)	177 %

¹ Nyvander, a. a., s. 414.

Som jämförelse kan nämnas att arbetarpersonalen under samma tid ökade med 56 %. Inom gruppen *teknisk personal* ökade antalet ingenjörer i chefsställning (driftsingenjörer, chefskonstruktörer, laboratorieföreståndare etc.) med 200 % samt ritare, kopister och textare med 120 %. Väsentligt större (250 %) var ökningen för »andra ingenjörer» (konstruktörer, tekniska kalkylatorer, laboranter m. fl.). Till teknisk personal räknas även laboratoriebiträden, vilkas antal ökat synnerligen snabbt, men en direkt procentsiffra för denna ökning skulle emellertid vara missvisande, då antalet sådan personal var mycket lågt 1938.

Inom gruppen *arbetsbefäl* var den procentuella tillväxten förvänsvärt likartad för alla delgrupperna. Till gruppen hänförs ingenjörer med huvudsakligen arbetsledande uppgifter, personal i verkmästarställning, förmän m. fl.

Även inom den *manliga kontorspersonalen* var ökningen ganska jämnt fördelad mellan olika delgrupper. Ett undantag utgör korrespondenter och stenografer, vilkas antal i det närmaste varit oförändrat under perioden. För gruppen planerare har däremot en betydande ökning inträtt. Denna personal kan i viss mån sägas vara ny för perioden och den procentuella tillväxten blir därför i detta fall mycket stark. Av hela den manliga kontorspersonalens ökning beror dock endast ungefär 5 % på tillkomsten av planerare.

Bland den *kvinnliga kontorspersonalen* är tjänstemän i högre ställning ganska fåtaliga och någon betydande ökning av antalet har inte heller skett under ifrågavarande period. Detsamma gäller planerare. Antalet svenska och utländska korrespondenter och stenografer har däremot ökat betydligt, dock mindre än genomsnittet för hela gruppen. Den kraftigaste tillväxten uppvisar den lägre kontorspersonalen (personal med rutinarbete på bokförings- och avlöningskontor, maskinskriverskor, registreringspersonal etc.) som ökat med 200 % jämfört med hela gruppens ökningstal 177 %.

För hela kontorspersonalen kan sålunda sammanfattningsvis sägas att det är den högre manliga och den lägre kvinnliga personalen

som ökat mest relativt sett. I absoluta tal är tillväxten avsevärt högre i den senare gruppen. En sammanfattning för hela förvaltningspersonalen kan göras i ungefär samma ordalag. Det är sålunda de högre manliga tjänstemännen, främst då inom den tekniska personalen samt delvis även inom kontorspersonalen, och den lägre kvinnliga kontorspersonalen, som till övervägande del svarar för den starka expansionen av industriens förvaltningspersonal.

UTVECKLINGEN I FYRA INDUSTRIFÖRETAG

* * * * *

Intensivundersökningens syfte och metod

Vid en analys av förvaltningspersonalens utveckling inom industrien går det, som framgår av framställningen i föregående avsnitt, knappast att komma väsentligt längre än till en mycket allmän beskrivning om man enbart litar till uppgifter från officiell statistik eller arbetsmarknadsorganisationernas statistik. Föreliggande undersökning är avsedd att knyta an till den mer generella bild som kan förmedlas av sådana källor och att om möjligt även komplettera och ge en viss konkretion åt en sådan översikt. Syftet har då varit att ge en detaljerad beskrivning av förändringarna inom ett företags tjänstemannastab under åren 1935—50. Då impulserna till undersökningen, som nämnts, i första hand kom från den aktuella diskussionen om förvaltningspersonalens snabba utveckling, vilken ofta rörde sig om frågeställningar av typen »Har vi för många tjänstemän?», kom utredningen att huvudsakligen inriktas på att försöka ange och analysera de skilda förhållanden som kan bidra till att förklara förvaltningspersonalens expansion. Därmed följde att stor uppmärksamhet måste ägnas åt hur arbetsuppgifterna inom de undersökta företagen organiserats, vilka funktioner som förändrats eller tillkommit under perioden etc. Målsättningen blev sålunda att genom ett studium av hur förändringar i företagets produktionsstruktur, organisation, utifrån kommande anspråk på företagets prestationer m. m. lett till inrättandet eller slopandet av olika tjänster, komma fram till en bild av vilka faktorer som huvudsakligen varit bestäm-

mande för utvecklingen. Med en sådan uppläggning måste undersökningen begränsas till ett mindre antal företag. Genom SNS' lokalgrupper har insamlats detaljerade uppgifter för varje år under perioden 1935—50 om förvaltningspersonalens storlek och sammansättning inom varje avdelning vid tolv olika företag.¹ Urvalet av företag gjordes så att i möjligaste mån olika industribranscher och storleksklasser skulle bli representerade. Till de numeriska data som företagen lämnade fogades redogörelser för de arbetsuppgifter som åvilade de enskilda tjänstemännen, för förändringar i dessa uppgifter och för de sannolika orsakerna till varje nytillkommen eller indragen befattning. Vidare lämnades för varje företag en allmän översikt över verksamhetsområde och produktionsstruktur, organisation av försäljningen, produktions- och produktivitetsutveckling och andra upplysningar som kunde bidra till att belysa förvaltningspersonalens utveckling. Detta material har sedan bearbetats centralt. Därvid uppdelades personalen inom företagen efter ett enhetligt schema som främst tog sikte på de funktioner — kvalitetskontroll, planering etc. — som förekommer inom ett företag. För varje sådan grupp registrerades sedan de skilda orsaker som angivits till de förändringar i antalet personer som varit avdelade för de olika funktionerna. Givetvis måste en sådan undersökningsmetod vara behäftad med betydande osäkerhetsmoment. Då undersökningen gick femton år tillbaka i tiden, kunde man inte räkna med att få fullt klarlagt vilka arbetsuppgifter som olika tjänstemän haft. Vidare kommer ju alltid en viss subjektiv bedömning in, när det gäller att avgöra vilka omständigheter som lett till exempelvis en nyanställning. Vid bearbetningen har dock genom jämförelser mellan olika företag vissa möjligheter förelegat att bedöma värdet och hållbarheten av olika argument.

Det ligger i sakens natur att någon kvantitativ summering av

¹ En redogörelse för vilka personalgrupper som här förts till förvaltningspersonalen samt för de riktlinjer som i övrigt drogs upp för undersökningen lämnas i en bilaga.

undersökningsresultaten inte gärna kan åstadkommas. Med hänsyn till olikheterna i företagens produktionsinriktning, struktur och storlek och till svårigheterna att i siffror fånga sådana samband som det här är fråga om, har det i stället befunnits lämpligast att för fyra företag lämna mera detaljerade redogörelser för de förhållanden som där medverkat till förvaltningspersonalens utveckling. Med stöd av dessa redogörelser och av materialet från övriga företag görs så till slut ett försök att ge en mer allmän summering av undersökningens resultat.

Ett konsumtionsvaruföretag

Det mellansvenska konsumtionsvaruföretag som här skall behandlas utgörs av två olika fabriksenheter. År 1935 var dessa inbördes ganska fristående, men i början av kriget skedde en sammanslagning och centralisering av vissa administrativa funktioner. Dessa organisatoriska förändringar berörde dock inte fabrikenas tillverkningsprogram och allmänna produktionsstruktur.

Den ena fabriksenhetens produktion omfattade de första åren av undersökningsperioden ett mycket stort antal olika artiklar och varukvaliteter. År 1937 igångsattes emellertid en genomgripande förändring av produktionsprogrammet. Detta innebar i första hand en minskning av antalet varuslag, men samtidigt skedde också en övergång till en ganska långt driven standardisering i tillverkningen. Därigenom skapades förutsättningar för uppläggnings av långa tillverkningsserier. Till viss del förenades denna omläggning av driften med en utbyggnad av fabriks- och kontorslokalerna, men framför allt var denna rationalisering förbunden med en genomgripande modernisering av maskinparken. Ett stort antal nya effektiva maskiner anskaffades och äldre maskiner renoverades, och vidare placerades maskinparken på ett lämpligare sätt för att på så sätt uppnå en rationell produktionsgång. Denna modernisering av företaget var i huvudsak slutförd i början av kriget. Den anpassning till ny teknik och nya metoder som därefter skett inom företaget har ägt rum i en lugnare och jämnare takt.

För den andra fabriksenhetens del kom en motsvarande rationaliseringsprocess till stånd först efter den ovan nämnda administrativa centraliseringen. Omfattande förbättringar i driften ägde här rum, men rationaliseringen kom att främst omfatta en om- och nybyggnad av fabrikslokalerna. Någon speciell strukturförändring i produktionsprogrammet som i den förstnämnda fabriken har i stort sett inte förekommit.

Den omfattande rationalisering och mekanisering som i olika etapper skett vid de i företaget ingående fabrikerna har i hög grad satt sin prägel på personalutvecklingen. Genom den modernare och effektivare maskinparken har, trots en betydligt ökad produktion, antalet arbetare kunnat minskas högst betydligt, och arbetsstyrkan var sålunda 22 % lägre 1950 än år 1935. Denna nedgång har skett förhållandevis jämnt under perioden, dock med ett mera markant avbrott i utvecklingen under de första krigsåren.

En rakt motsatt tendens kan iakttagas i fråga om förvaltningspersonalens utveckling. Den tillväxt som här skett är synnerligen stark — från 156 år 1935 till 320 år 1950. De för arbetare och tjänstemän divergerande utvecklingslinjerna har medfört att antalet tjänstemän per 100 arbetare visat en mycket stark stegring under perioden.

Utvecklingsbilden för tjänstemännen ter sig något olika i de båda fabrikerna. För den första fabriken del infaller den starkaste ökningen av förvaltningspersonalen före kriget, medan inom den andra fabriken den starkaste stegringen sätter in i början av 1940-talet. Dessa skillnader sammanfaller med de olikheter i tid och takt för den omorganisation och rationalisering inom fabrikerna som nysst antytts. Denna parallellitet får dock inte överskattas, då man inom de båda fabriksenheter dessutom kan iaktta en under hela perioden märkbar tendens till en ökning av tjänstemannakåren. Detta förhållande kan belysas först genom en genomgång av hur utvecklingen inom olika delar av företagen och för skilda grupper av tjänstemän har gestaltat sig.

I följande tablå belyses förvaltningspersonalens utveckling inom vissa större funktioner inom företaget. Som där framgår, faller den absolut sett största ökningen inom produktionsledet, medan en högre procentuell uppgång kan konstateras för grupperna redovisning och personalvård.¹

	Antal tjänstemän		Ökning i %
	år 1935	år 1950	
Totalt.....	156	320	105
därav inom			
produktion	91	157	73
försäljning	16	23	44
förråd.....	17	25	47
inköp	3	8	
redovisning, kalkylering	20	61	205
personalavdelning	2	21	
diverse	4	17	
direktion etc.	3	8	

Produktion

Om intresset till en början riktas mot utvecklingen inom produktionsavdelningarna, visar det sig att den ojämförligt starkaste relativa stegringen där gäller den förvaltningspersonal som sysslar med konstruktionsarbeten och med teknisk forskning. Även absolut sett är ökningen där mycket stark (32 personer) och är för övrigt ungefär lika stor som den totala tjänstemannapersonaltillväxten inom den egentliga driften. År 1935 sysselsattes i de båda företagen 6 personer med ritarbete, laboratoriearbete samt med rationaliserings- och kvalitetskontrollfrågor. År 1950 hade denna siffra stigit till 38 personer. I första hand beror denna utveckling på en tillväxt av laboratoriepersonalen från 1 person till 17. Vid ena fabriken hade 1937 anställts en särskild laboratorieförman som till sin hjälp då fått några laboranter. Även den andra fabriken hade laboratörver-

olika funktioner vid de båda tidpunkterna. Vissa funktioner handlades ibland, särskilt 1935, i kombination med andra arbetsuppgifter, och det är vanskligt att avgöra hur personal som berörs därav skall redovisas. Detta gäller t. ex. om personalfunktionen. Vidare kan även framhållas, att direktionsmedlemmarna tidvis till stor del handlagt ärenden som hör hemma under grupperna produktion, försäljning etc.

samhet av mindre omfattning. Då den ovannämnda centraliseringen genomfördes, utökades det kemiska kontrollarbetet på samtliga avdelningar, medan driftslaboratorierna för de båda fabrikerierna i stort bibehöll sina gamla arbetsuppgifter fram till år 1946. Då omorganiserades laboratorieverksamheten till dels ett centrallaboratorium, som hade hand om centrala undersökningar på det kemiska området, dels två driftslaboratorier. I samband härmed utökades personalen väsentligt. En systematisk kontroll av samtliga kemiska processer inom företaget genomfördes och medförde en viss ansvällning av personalen, men den främsta anledningen till laboratoriernas tillväxt var en annan.

Utvecklingen på det kemiska området och på företagens specifika materialområde hade under mellankrigsåren gått mycket snabbt framåt. Framstegen hade sin grund i en intensifierad vetenskaplig forskning. Med den laboratorie- och personalutrustning företaget hade kunde dock dessa nya rön inte tillvaratas. Utvecklingsarbetet inom företaget hade sålunda tidigare skötts av samma personer som hade hand om det löpande laboratoriemässiga kontrollarbetet, varför någon tid till målforskning knappast fanns. För att följa med den nya utvecklingen var det nödvändigt att till företaget knyta vetenskapligt skolade tjänstemän samt att förbättra laboratoriernas tekniska utrustning. Det är mot bakgrunden av dessa förhållanden som den nyss antydda starka ansvällningen av laboratoriepersonalen främst får ses. Därtill kom att omläggningen till produktion i långa serier förutsatte en noggrannare råmaterial- och varukontroll.

Personalen för ritnings- och konstruktionsarbeten visar inte samma markerade ökning. I fråga om den avdelning som sysslade med produkternas konstruktion och formgivning kan man närmast konstatera en viss minskning i arbetets omfattning. Däremot har behovet av ritnings- och konstruktionspersonal för byggnadsarbeten starkt ökat under perioden. Sålunda fordrade de stora investeringsarbeten som igångsattes under 1940-talet en stor teknisk personal, som sysslade med planläggning, ritningsarbeten, konstruk-

tioner etc. Därefter upprättades också en särskild teknisk byrå för dessa problem. Antalet anställda på denna byrå varierade allt efter som investeringsarbetena fortskred. Även inom några andra avdelningar fanns viss ritningspersonal. Någon mera betydelsefull förändring av dessas antal under undersökningsperioden har emellertid inte skett, och för hela företaget uppgick ökningen av ritnings- och konstruktionspersonalen under åren 1935—50 till ungefär 12.

Beträffande övriga speciella forsknings- och rationaliseringsarbeten kan nämnas, att efter centraliseringen tillkommit 4 man som är sysselsatta med standardisering av förrådsmaterial, kvalitetskontroll etc.

Inom den direkta driften, där förvaltningspersonalen ökat från 85 till 119, har de arbetsuppgifter som i första hand berörs av olika rationaliseringsåtgärder visat den relativt största stegringen. Sålunda har den personal som mera direkt sysslar med planeringsfrågor ökat från 2 år 1935 till 12 år 1950. Ökningen sammanhänger till större delen med att särskilda planeringsavdelningar tillkommit inom de båda fabriksenheterna från och med åren 1937 resp. 1941. Dessa avdelningar fungerar som dagliga kontaktorgan mellan försäljning och tillverkning samt ansvarar även för lagerbokföring. Med en sådan arbetsuppgift kommer givetvis avdelningen att inrymma personal med en funktionell anknytning till alla de nämnda delarna av företaget. Att under dylika omständigheter försöka avskilja en viss del av tjänstemännen och närmast hänföra dem till produktionssidan går knappast. I undersökningen har emellertid den personal som handlägger samordningsfrågorna och som i dagligt tal kallas planeringsmän, och som sålunda ej är speciellt avdelade för förrådsbokföring, ordernotering eller dylikt, inräknats i ovanstående siffra. Förutom planeringspersonalen på dessa avdelningar har flera planeringstjänster under perioden tillkommit på de olika fabriksavdelningarna. Medan de centrala planeringsorganen har den vidare uppgiften att svara för en jämn beläggning av produktionsapparaten i stort, åvilar det denna senare personal att på

de skilda fabriksavdelningarna tillse att fördelningen av arbetsuppgifterna och arbetsgången mellan de enskilda maskinerna och maskingrupperna sker jämnt och friktionsfritt.

Den allra väsentligaste förklaringen till planeringsfunktionens ökning ligger i att en omfattande planering utgör en integrerande del av sådan serietillverkning som under perioden genomförts vid företaget. Även inom de fabriksenheter där produktionen sker på direkta kundorder har en ökad planering blivit nödvändig för att tillfullo utnyttja och förränta den dyrbara maskinutrustning som där nyanskaffats.

Det med en rationalisering ökade behovet av planering spåras även i utvecklingen av drifts- och arbetsledarpersonalen. Denna grupp har ökat från 65 år 1935 till 85 år 1950. En betydande del (ungefär 40 %) av denna stegring faller nämligen på assistenter till avdelningscheferna i driften. Arbetsuppgifterna för dessa består främst i att biträda vid planeringen och övervakningen av den direkta driften eller att, genom att överta vissa rutinuppgifter från fabrikscheferna, bereda dessa ökade möjligheter att ägna tid åt sina ledande uppgifter.

Antalet arbetsledare visar däremot endast en mindre ökning. Tillväxten rör sig om bara 6 personer, vilket innebär en stegring på knappt 10 %. För övrigt förklaras ökningen till stor del av nyinrättade arbetsledarbefattningar på de olika nya avdelningar som upprättades under efterkrigsåren. Antalet arbetsledare på de enskilda avdelningarna har i flera fall förändrats ganska avsevärt. Det ökade behov av övervakning och ledning vid fabriksarbetet som i några fall visat sig nödvändigt har emellertid, som framgår av det ovan anförda, uppvägs av att vissa andra arbetsledartjänster kunnat dras in på grund av den rationalisering och omorganisering som gjorts vid företaget.

Någon nämnvärd utökning av arbetsstudiepersonalen vid företaget har heller inte skett under perioden. Ökningen uppgår endast till 1 man (från 14 år 1935). Redan vid periodens början fanns inom

de båda fabriksenheterna en utbyggd organisation för arbets- och tidsstudier. Denna har i stort sett inte undergått några förändringar, men i fråga om arbetsuppgifternas art kan man dock spåra en viss förskjutning. Sålunda torde man kunna säga, att metodstudierna efter hand kommit att få alltmer ökad betydelse, medan arbetet på tidsstudier för ackordsättning etc. kommit att ta mindre tid i anspråk, allt efter som dessa organ stabiliserats och funnit lämpliga arbetsformer och metoder.

Övrig personal inom produktionsledet — sådan som sysslar med tidskrivning, maskinskrivning och reparationstjänst — har under hela perioden varit ganska fåtalig och har inte nämnvärt ökats (från 9 till 10 personer). En särskild anmärkning bör dock i detta sammanhang göras angående en speciell grupp tjänstemän, som organisatoriskt förts till produktionsledet men som i detta sammanhang inte räknats hit. Här åsyftas den personal som arbetar med avlöningsuträkning, rapportering, produktionsstatistik m. m., och som under perioden tillväxt mycket starkt, från 6 personer år 1935 till 20 år 1950. Ökningen sammanhänger med en förbättring av redovisningen och kostnadskontrollen inom företaget. Detta problem tas upp i ett senare sammanhang (sid. 38), där också här ifrågavarande personalgrupp närmare behandlas.

Försäljning

Då det gäller att bedöma personalutvecklingen på försäljningsavdelningarna, kan det vara anledning att först något beröra hur försäljningen är organiserad inom företaget. Den övervägande delen av företagets produkter såldes genom egna försäljare. Kundkretsen utgjordes huvudsakligen av grossister och vidareförelare inom landet. En förskjutning i tillverkningsprogrammet, som i viss mån återverkat på försäljningsarbetets omfattning, förtjänar här att omnämnas. Före kriget hade en av fabrikena en betydande produktion av en viss enhetlig produkt med ett litet fåtal avnämare, till

vilka leveranserna kunde gå i större partier och med förhållandevis långa intervaller. På grund av materialbrist nedlades denna tillverkning i början av kriget. Då den produktion som trädde i stället var rikt differentierad i fråga om antal artiklar och kvalitet kom denna förändring givetvis att återverka på försäljningsarbetet. En motsatt effekt har uppstått genom den standardisering och nedskärning av den andra fabriken tillverkningsprogram som genomfördes under slutet av 30-talet och som tidigare berörts. Export har under undersökningsperioden endast förekommit i mindre omfattning och då företrädesvis till de nordiska grannländerna.

Som av det anförda framgår har inte försäljningsavdelningarnas arbetsområde utåt i nämnvärd grad förändrats under perioden. Avsättningsförhållandena har under hela tiden varit jämförelsevis goda, och det framstår därför ganska naturligt — även om produktionen visat en viss uppgång — att antalet sysselsatta inom försäljningsledet inte undergått några större förändringar.¹

Av den ökning med 7 personer som skett sedan år 1935, då det totala antalet uppgick till 16, kommer en del på viss försäljningspersonal samt på kontorister som är sysselsatta med fakturering, ordermottagning etc.

Förråd

Vissa av de förändringar i produktionen, t. ex. den ökade standardiseringen, som omnämndes i samband med försäljningsavdelningen, har även i viss mån återverkat på förrådspersonalens arbetsbörda och då närmast i sänkande riktning. De faktorer som medverkat till en ökning av förrådspersonalen har emellertid varit starkare, och sålunda har denna personal under perioden ökat från 17 till 25 år 1950. Delvis sammanhänger denna ökning med en viss

¹ Det förtjänar påpekas, att då efter den behandlade perioden marknadsförhållandena förändrades och en köparens marknad inträdde, förstärktes personalorganisationen på försäljningssidan, medan samtidigt en ganska stark relativ reducering av vissa stabsorgan och hjälpavdelningar genomfördes.

mindre överflyttning av arbetsuppgifter från försäljningsavdelningen till förråden. Viktigare är emellertid att den utvidgning av kalkylsystemet som under perioden införts vid företaget krävt en kostnadsfördelning av förrådsmaterial och därmed även en ökad förrådsbokföring som lett till en ansvällning av den därför avsedda personalen. Dessutom bör framhållas att maskinskrivningspersonalen på lagren har ökat i viss omfattning. Medan expeditionslistorna tidigare utskrevs för hand av lagerpersonalen, utskrivs de nu på maskin, varigenom en effektivisering av lagerpersonalens arbete uppnått, samtidigt som faktureringsarbetet på försäljningsavdelningen har minskat betydligt.

Inköp

Även för inköpsavdelningen har vissa smärre omorganisationer inom företaget medfört en utökning av dess arbetsområde. I icke oväsentlig utsträckning gjorde tidigare förrådet och driftsingenjörerna beställningar direkt hos leverantören. Vid centraliseringen koncentrerades alla inköpsärenden till inköpsavdelningen, för att man på så sätt skulle uppnå en bättre kontroll och mera affärsmässig behandling av ärendena, billigare priser etc. Den ledande personalen på avdelningen fick härigenom en ökad belastning. Rutingöromål måste därvid överlastas på annan personal. En utökning av denna senare personal var även nödvändig med hänsyn till att inköpsverksamheten blev alltmer omfattande på grund av den varubrist som rått under efterkrigsåren. De här nämnda omständigheterna har medverkat till en utvidgning av inköpsavdelningens personal från 3 år 1935 till 8 år 1950.

Redovisning och kostnadskontroll

Den funktion som näst produktionen haft den största personalökningen utgöres av redovisning och kostnadskontroll. Visserligen

är denna personalgrupp organisatoriskt sett starkt uppsplittrad inom företaget och dessutom handlägger den delvis artschilda funktioner, men den har dock så många gemensamma karakteristika att det ansetts lämpligt att här behandla den som en enhetlig grupp. Den personal som sysslar med dessa ärenden har under perioden ökat från 20 till 61. I dessa siffror ingår även personal på kassa, avlönings- och intressekontor, vilken under perioden ökat från 6 till 11. Ökningen sammanhänger främst med att intressekontor under perioden upprättats inom företaget, men också med att behovet av både intern och extern lönestatistik stigit. Införandet av källskatt medförde givetvis en ökning av arbetet vid löneutbetalningarna, men å andra sidan uppvägdes detta av en nedgång i kraven på intressekontoren, som då redan fanns. Ute på de skilda fabriksavdelningarna sysselsätts även personal med avlöningsbokföring i en eller annan form, som sedan ligger till grund för löneutbetalningarna. Det är emellertid svårt att närmare ange hur stor denna personal är, då detta arbete ofta förenas med annat statistikarbete (se nedan!).

Den övriga personal som här förts till gruppen redovisning och kostnadskontroll skulle sålunda under perioden ha ökat från 14 till 50. Denna starka stegring sammanhänger intimt med det system för kostnadskontroll och självkostnadsberäkning som införts vid företaget under undersökningsperioden. Systemet är i princip en statistikmetod som arbetar med standardkostnader och lönebudget samt detaljerad fördelning av de fasta kostnaderna. Produktionsuppgifter insamlas på de olika fabriksavdelningarna och bearbetas på kostnadskontrollavdelningen till periodiska kostnadsjämförelser mellan försäljningspris och självkostnader. På de nyinrättade kostnadskontrollavdelningarna sysselsattes år 1950 14 personer, medan år 1935 endast 2 man arbetade med sådana uppgifter. För dessa avdelningars verksamhet krävs kontinuerliga uppgifter om lager-, löne- och produktionsförhållanden, vilket lett till att den stab som på olika avdelningar insamlar och sammanställer sta-

tistik svällt ut ganska väsentligt. Ökningen rör sig i detta fall om 16 personer. Det stegrade behovet av statistik har även medfört att en särskild statistisk avdelning inrättats, där 1950 2 personer sysselsattes med att granska och samordna de statistiska metoderna inom företaget.

Personaltjänst

En relativt sett mycket stark tillväxt visar personalavdelningarna. Personalvården var föga utvecklad inom de båda företagen vid undersökningsperiodens början. Anställnings- och avtalsfrågor handlades av chefstjänstemännen inom driften, och några sociala välfärdsanordningar fanns ännu inte. Efter centraliseringen började en personalvårdsorganisation växa fram, och efter hand bildades särskilda personalavdelningar under en centralledning. Genom bristen på arbetskraft under efterkrigsåren ökade dessa organ i omfattning. Denna utveckling accentuerades kraftigt genom tillkomsten av olika välfärdsanordningar. Sålunda har omklädnads- och duschrum inrättats på flertalet arbetsplatser. Vidare har matsalar ordnats vid samtliga fabriker, och vid de större enheterna finns moderna storkök i anslutning till restauranglokalerna. Barnkrubbor finns på två platser, och för personalens rekreation finns två fritidshem. För administrationen av dessa olika inrättningar har 8 nya befattningar inrättats. Vidare har anställts en fabriksystem.

Utvecklingen på social- och personalområdena har även tagit sig uttryck i ett ökat behov av information om företaget och dess arbetsuppgifter. Här kommer bland annat startandet av företagsnämnderna samt av en personaltidning in i bilden. I syfte att samordna upplysningsverksamheten inom företaget inrättades efter kriget en särskild informationsavdelning. Denna kom efter hand att sysselsätta 2 personer. Förutom redigering av personaltidningen och andra löpande informationsuppgifter såväl utåt som inåt har

dessa hand om kursverksamheten inom företaget, ordnandet av fester etc.

Under senare år har lärlings- och rekryteringsfrågorna kommit att tilldra sig allt större uppmärksamhet inom företaget. Personalassistenten har delvis handlagt dessa frågor, men dessutom har inom företaget två särskildt avdelade lärlingsutbildare anställts och på sistone även en samordnande tjänsteman för dessa funktioner. Tidigare tillgick denna utbildning så att lärlingen en tid fick följa en äldre arbetare och på så sätt lära sig grunderna i yrket.

Den expansion som skett inom alla här berörda områden har medfört att antalet personalkonsulenter samt dessas medhjälpare utökats. Den totala uppgången av tjänstemännen inom personalavdelningen rör sig om 19 personer. Denna siffra ligger dock kanske en aning i överkant, då utöver de 2 personer som 1932 särskilt redovisades inom personalvården vissa andra befattningshavare inom olika avdelningar handlade vissa personalfrågor.

Övriga funktioner

Större delen av den maskinskrivningspersonal som finns inom företaget har i undersökningen redovisats på de avdelningar där de dagligen arbetar. Därtill kommer emellertid personal på skrivbyråer, som organiserats under perioden. Antalet anställda uppgick där till 3 personer år 1950.

Vissa speciella funktioner inom företaget, till vilka bland annat förts tryckeriarbete, telefonist- och portvaktssysslor, har tagit i anspråk en från 4 till 14 ökad personal. Av ökningen beror hälften på anställning av personal som handhar tidskriftscirkulation och liknande, som sköter den interna försörjningen med blanketter, cirkulär etc. Den tillväxt som slutligen skett av vaktmästar- och telefonpersonal sammanhänger med företagets allmänna tillväxt samt med att produktionen numera sker vid flera fabriksenheter än tidigare.

Under 1930-talet fanns till den verkställande ledningens direkta hjälp en assistent och en sekreterare. När vissa administrativa funktioner för de båda fabrikerna centraliserades, utvidgades även sekretariatet. Vidare bildades efter hand en administrativ avdelning samt inom denna en organisationsavdelning för att handlägga olika gemensamma samordnings- och organisationsfrågor. Med skrivpersonal fanns inom dessa organ 1950 åtta personer.

Ett verkstadsföretag

Detta företags tillverkningsprogram, som är rikt differentierat och huvudsakligen omfattar varaktiga massartiklar, har i stort sett inte undergått några mera väsentliga förändringar sedan 1935 vad varusammansättningen beträffar. Visserligen har en tillverkning av vissa halvfabrikat för ett annat företags räkning under perioden avvecklats, men denna produktionsgren var dock aldrig av större omfattning.

I andra avseenden har emellertid radikala förändringar i produktionen ägt rum. Tillverkningen av vissa produkter har sålunda både i fråga om produktionsvolym och sortiment högst avsevärt ökats. Dessa förskjutningar har gått jämsides med genomgripande nykonstruktioner av produkterna samt med betydande omläggningar i tillverkningsproceduren. En i vissa avdelningar mera hantverksmässigt betonad produktion har undan för undan avlösts av en högt rationaliserad flytande tillverkning med en långt gående uppdelning av arbetsprocessen. Parallellt därmed har också betydande ombyggnadsarbeten skett inom skilda avdelningar.

Med hänsyn till de väsentliga förskjutningar i produkternas konstruktion och kvalitet som ägt rum, är det ganska svårt att för hela perioden få ett jämförbart mått på produktionens omfattning. Omsättningens värde i kronor kan dock för de olika åren ge en viss uppfattning om produktionens utveckling. Dessa värden, omräknade till enhetligt penningvärde med hjälp av levnadskostnadsindex, visar att en produktionsstegring på 182 % skulle ha ägt rum mellan 1935 och 1951. Under samma tid steg det totala antalet anställda inom företaget med 48 %. En mycket snabb produktivetsförbättring — ökningen i produktionen per anställd är ungefär 90 % — karakteriserar sålunda företaget under perioden.

Undersöker man närmare personalutvecklingen inom företaget, finner man att antalet arbetare och tjänstemän 1931—51 utvecklats på följande sätt:

År	Antal arbetare	Index	Antal tjänstemän	Index	Antal tjänstemän per 100 arbetare
1935	1 646	100	239	100	14.5
1936	1 705	104	244	102	14.3
1937	1 737	106	267	112	15.4
1938	1 711	104	286	120	16.7
1939	1 642	100	279	117	17.0
1940	1 663	101	293	123	17.6
1941	2 004	122	324	136	16.2
1942	2 463	150	342	143	13.9
1943	2 752	167	346	145	12.6
1944	2 573	156	368	154	14.3
1945	2 526	153	377	158	14.9
1946	2 624	159	449	188	17.1
1947	2 302	140	505	211	21.9
1948	2 189	133	501	210	22.9
1949	2 207	134	494	207	22.4
1950	2 244	136	511	214	22.8
1951	2 242	136	543	227	24.2

Tillväxten av förvaltningspersonalen har, som synes, varit mycket jämn under perioden — dock medförde de första efterkrigsåren ett visst avbrott i den fortgående ökningen. Arbetarantalet har inte företett en lika jämn utveckling. En mycket stark ansvällning av arbetarstyrkan skedde sålunda under krigsåren till följd av att betydande omläggningar av produktionen då gjordes. (Ökningen var dock delvis skenbar, då en betydande del av arbetarstyrkan var inkallad.) Härigenom kom även den ganska kontinuerliga steg-

ringen i antalet tjänstemän per 100 arbetare att tillfälligt brytas under krigsåren.

Den här återgivna ökningen av förvaltningspersonalen har ingalunda fördelat sig jämnt på olika delar av företaget, utan mycket stora skillnader mellan olika personal- och funktionsgrupper kan i detta avseende iakttas. Detta kan belysas genom följande uppställning:

	Antal tjänstemän		Ökning i %
	år 1935	år 1951	
Totalt	239	543	127
därav inom			
produktion	137	336	145
inköp	15	24	60
försäljning	54	102	89
ekonomiavdelning	31	59	90
personalavdelning	2	14	

Produktion

Som synes, har den relativt största tillväxten skett inom produktionsledet. Det höga ökningstalet där och det förhållandet att denna grupp även absolut sett är den största har gjort att inte mindre än omkring 60 % av tjänstemannakårens totala ökning faller på denna grupp. Detta förhållande kan motivera att förändringarna i denna grupps arbets- och personalförhållanden först tas upp till behandling. För att lättare kunna klargöra utvecklingen skall en ytterligare uppdelning av förvaltningspersonalen här försökas. I ledningen för varje produktionsavdelning fanns år 1935 en stab av fyra man, och denna utökades under perioden med endast en man. Förutom den tekniska ledningen kan man inom produktionen urskilja tre undergrupper: tjänstemän inom den egentliga tillverkningen eller driften, tjänstemän inom hjälpavdelningar och slutligen laboratorie-, forsknings- och konstruktionspersonal.

Till den första gruppen har förts personal från alla fabriksavdelningar som arbetar med tillverkning av företagets slutprodukter, från det organ, produktionsavdelningen, som svarar för den löpande planeringen och övervakningen av produktionen, samt slutligen från kvalitetskontrollavdelningen. År 1935 sysselsattes inom dessa delar av företaget 1 419 arbetare och 91 tjänstemän. Fram t. o. m. 1951 har dessa anställningssiffror ökat till 1 751 resp. 175, vilket motsvarar en relativ stegring med 23 % resp. 92 %. Antalet tjänstemän per 100 arbetare har härigenom ökat från 6,4 till 10,0. För tjänstemännens del har totalt sett ökningen skett ganska jämnt under perioden. Större variationer visar dock utvecklingen inom olika yrkeskategorier.

Bland förvaltningspersonalen inom dessa avdelningar utgöres den största delen — ca $1/3$ — av förmän och verkmästare. Dessas antal har sedan 1935 ökat med omkring 60 %. Den i förhållande till arbetarantalets utveckling — som nyss nämnts var ökningen inemot 25 % — ganska starka stegringen förklaras delvis av att inom vissa avdelningar förmännen var underrepresenterade vid undersökningsperiodens början. I första hand torde dock förklaringen till denna utveckling vara att söka i att en alltmera svåröverskådlig produktionsteknik med mera komplicerade maskiner gjort ökad instruktion och övervakning nödvändig. Arbetskraftsförhållandena har också medfört att vidgade krav kommit att ställas på förmännens insatser. Vid den utvidgning av produktionen som skett inom företaget har det sålunda visat sig svårt att rekrytera yrkeskicklig arbetskraft, varför genomsnittligt en mindre väl utbildad arbetarstam kommit att stå till förfogande. Detta har givetvis ökat behovet av arbetsledning. Den under krigs- och efterkrigsåren rådande starka överörligheten på arbetsmarknaden har haft samma effekt; upplärandet av nya arbetare har för förmännen blivit en stor och viktig arbetsuppgift. Den utvidgning av arbetsfältet som sålunda ägt rum har delvis motverkats av att andra funktioner, som tidigare ombesörjts av förmännen, övertagits av andra personal-

grupper. Detta förklarar också att förmänenn ökat förhållandevis minst av personalgrupperna på här ifrågavarande avdelningar.

En kategori tjänstemän som övertagit vissa av förmännens uppgifter, och för övrigt den grupp som visar den största tillväxten inom dessa avdelningar, utgöres av planeringsmän och planeringskontorister. Dessa har tillsammans ökat från 6 år 1935 till 34 år 1951. Att planeringsfunktionen tillväxt så starkt, är en direkt följd av att en förbättrad men också mera invecklad produktionsteknik införts. En uppdelning och specialisering av tillverkningen kan inte ske utan en ingående central planering och samordning. Då denna utveckling av produktionstekniken inom företaget gått jämsides med en utvidgning av tillverknings Sortimentet, har de tillverkningsdetaljer som planeringspersonalen måste hålla reda på ökat enormt. Produktionskapitalets fördyring och starka tillväxt har även ökat betydelsen av att genom en noggrann planering söka utnyttja de dyrbara maskinerna till det yttersta.

Tidskrivarna utgör en till antalet ungefär lika betydande grupp som planeringspersonalen. Deras tillväxt under perioden, som rör sig omkring 96 %, kan också till någon del förklaras av den tidigare berörda avlastningen av förmännens arbetsbörda. Tidskrivningen, som tidigare sålunda oftare utfördes av förmän, har efter hand alltmera kommit att övertas av särskild personal. Därtill kommer att övriga göromål som brukar följa tidskrivningen, kontroll och skötsel av följesedlar, tillverkningsorder etc., starkt ökat i betydelse allt efter som produktionen blivit alltmera omfattande och differentierad.

Beträffande både planeringspersonal och tidskrivare är utvecklingen inte alldeles likformig för de olika tillverkningsavdelningarna. Detta är visserligen i och för sig inte förvånande, men i vissa fall har denna personal förhållandevis ökat så mycket, att man inte helt kan bortse från möjligheten att i den allmänna expansionen inte alla tillfällen till en mera arbetsbesparande organisation av dessa funktioner tillräckligt uppmärksammats.

I fråga om den övriga förvaltningspersonalen på här behandlade avdelningar — verkstadschefer, verkstadsingenjörer, verkmästare m. fl. — företer utvecklingen inga entydiga och speciella drag. Denna personal är inte så stor och dess uppgifter är i flera fall så speciella att förändringar i dess numerär inte kan fångas i några generella förklaringar. Bortsett från verkstadsingenjörer, som visat en relativt sett ganska stark, men absolut sett liten, ökning, har för övrigt storleken av denna personal varit ganska oförändrad under undersökningsperioden.

Förutom de förändringar som vidtagits i syfte att mekanisera och rationalisera själva tillverkningsprocessen kan i detta sammanhang nämnas, att en centralisering av kontrollarbetet inom produktionen genomförts genom att en kvalitetskontrollavdelning organiserats. I samband med startandet av denna nya avdelning började man tillämpa statistiska kontrollmetoder, vilket krävde mera förvaltningspersonal med teoretisk utbildning. Å andra sidan var det genom dessa nya metoder möjligt att minska allkontrollen och därmed antalet arbetare, som sysslar med kontrollarbete med ungefär 14 man, trots att samtidigt en avsevärd produktionsökning ägt rum.

Den utveckling mot en alltmera mekaniserad och rationaliserad produktion som kraftigt bidragit till förvaltningspersonalens ökning inom verkstadsavdelningarna har även givit sig till känna i en ökning av *hjälpavdelningarnas* betydelse. Till dessa har här förts driftskontor, som visar en »normal» tillväxt beroende på stora nybyggnader i egen regi, verktygsavdelning, maskinavdelning samt en mindre diversegrupp. Det totala antalet anställda på dessa avdelningar år 1935 var 236, medan siffran 1951 stigit till 501. Denna stegring innebar, att, medan år 1935 mot 100 anställda inom verkstadsavdelningarna svarade 16 anställda inom hjälpavdelningarna, var 1951 motsvarande relationstal 26. Att denna utveckling till stor del sammanhänger med den ökade mekaniseringen kan beläggas med flera exempel. För verktygsavdelningens del kan sålunda nämnas, att allt efter som företaget förnyat och moderniserat

sin utrustning har kraven på verktygen, och därmed givetvis också på verktygskonstruktionen både ifråga om ritningsteknik och utformning, ökat. Syftet har därvid varit att uppnå en så hög kvalitet på alla maskinbearbetade detaljer att därigenom justeringsarbetet vid montering minskas till minsta möjliga. Vidare har inom flera områden verktygen gjorts mera komplicerade och svårare att framställa, då man eftersträvat att i samma verktyg kunna utföra flera operationer samtidigt. Tillväxten av driftskontoret, som planerar och till större delen svarar för byggnadsarbeten, uppvärmning, intern transport etc. inom företaget, kan belysas med några exempel. Av företagets totala golvyta inryms ungefär 38 % i anläggningar, som nybyggt eller ombyggt under perioden. Alla byggnader har försetts med betongbjälklag i stället för träbjälklag. I varje verkstad har toalett- och tvättrum inretts. Antalet duschar på företaget har stigit från 7 till 18, och för att underlätta de interna transporter har fabriksgård och vägar asfalterats.

Ser man på utvecklingen inom de olika hjälpavdelningarna, finner man att tjänstemannapersonalen även här ökat betydligt snabbare (från 14 till 42) än arbetarantalet (från 222 till 459). Relativt sett är dock denna starka tillväxt inte fullt så markerad som inom de tidigare behandlade verkstadsavdelningarna. Inom dessa steg ju antalet tjänstemän per 100 arbetare från 6,4 till 10,0 under den behandlade perioden, medan inom hjälpavdelningarna motsvarande relationstal stigit från 6,3 till 9,2. I likhet med vad som gällde verkstadsavdelningarna är det förmän och verkmästare som svarat för den nominellt största ökningen, och för tidskrivare, planeringskontorister, verkstadsingenjörer m. fl. visar utvecklingen inga större avvikelser från vad som anförts för övriga avdelningar. Då de faktorer som bidragit till dessa gruppers tillväxt i detta företag torde vara av i stort sett samma karaktär som i andra, är det måhända inte påkallat att ytterligare beröra dessa problem.

De förhållanden som bidragit till hjälpavdelningarnas tillväxt har i än högre grad påverkat utvecklingen av den personal som ägnar

sig åt *forsknings-, konstruktions- och rationaliseringsarbeten*. Denna personal återfinns huvudsakligen inom utvecklingsavdelning, verktygsritkontor, arbetsstudieavdelning, rationaliserings- och metodavdelning, patentavdelning och standardavdelning. År 1951 sysselsattes på dessa avdelningar 114 tjänstemän. Flera av de nämnda avdelningarna fanns inte 1935, men antalet personer som arbetade i motsvarande sysselsättningar uppgick till 28. Full jämförbarhet mellan de olika årens personalsiffror kan emellertid knappast uppnås, då flera av de arbetsuppgifter som senare kommit att åvila särskilda avdelningar och tjänstemän tidigare ingick i verkstadschefens och dennes närmaste mäns åligganden. Detta är t. ex. fallet i fråga om viss del av konstruktionsarbetet och om arbetsstudier och ackordsättning.

Även om man tar hänsyn till verkningarna av denna uppdelning av arbetsfunktionerna inom företaget, är det tydligt att utvidgningen av dessa avdelningar i första hand bör sättas i samband med den snabba mekanisering och rationalisering som skett och som lett fram till en massproduktion av serietillverkade produkter. Vid en sådan inriktning av produktionen krävs en betydande stab av personal som experimenterar fram och konstruerar produkter som lämpar sig för massproduktion. Konstruktörer behövs för att utforma ändamålsenliga verktyg, och vidare erfordras personal som gör upp operationslistor etc. Tekniker som standardiserar produkter och verktyg och som utforskar och omsätter nya metoder att rationalisera den löpande driften utgör även en betydelsefull personalgrupp.

Det kan vara skäl att något mera ingående belysa hur detta yttat sig i utvecklingen av olika personalgrupper. Av vad som tidigare sagts torde framgå, att behovet av konstruktörer och ritare bör ha stigit högst väsentligt inom företaget. Så är också förhållandet, och denna personal har tillsammans med ritkontorschefer och chefskonstruktörer ökat från 15 till 47. En stor del av denna ökning faller på efterkrigsåren, vilket beror på att företaget då gjorde

stora ansträngningar att få fram nya och bättre produkter för att därigenom stå väl rustat inför friare marknadsförhållanden med en väntad skärpning i kampen på avsättningsmarknaderna. De stegrade kraven på konstruktions- och ritarbete för att få fram nya och effektivare verktyg har tidigare berörts. Fordringarna på konstruktionsritningarnas fullständighet är också numera helt andra än 1935, dels för att erhålla en god kvalitet på produkterna, dels för att produktionen skall kunna fortgå utan störningar. Sålunda överlämnades förr åt resp. verkstad att bestämma den nödvändiga toleransen. Numera ritas alla produkter efter internationell standard beträffande toleranser och gängsystem. Mycket arbete har nedlagts på omritning av gamla produkter efter denna nya praxis. Förr var man ej heller så noga med utarbetande av s. k. styckelistor, då den gamla arbetarstammen själv höll reda på med vilka antal de olika detaljerna ingick i den färdiga produkten. Allteftersom bristen på arbetskraft ökat och nya, oerfarna arbetare anställts, har emellertid kraven på detta område blivit större. Likaså gjorde förr verkstaden själv de ändringar i konstruktionen som ansågs nödvändiga utan att tillräckligt samarbeta med övriga berörda parter. Numera vidtas alla ändringar centralt, vilket är en garanti för att alla som berörs av ändringen också får reda på den.

I fråga om laboratoriepersonal har även en mycket stark ökning ägt rum (från 3 år 1935 till 25 år 1951). Vid övergång till massproduktion har en mera omfattande laboratriekontroll av råmaterial blivit nödvändig. Då det gällt för företaget att genom produkternas kvalitet och genom nya varor och en rikare sortering stärka sin konkurrenskraft, har man därvid måst intensifiera forskningsverksamheten. Så har t. ex. under efterkrigsåren en betydande personalökning blivit följd av ansträngningarna att industriellt utnyttja de rön som gjorts inom ett förut obearbetat vetenskapsområde, som berör företagets produktion. Tidigare hade företaget upptagit forskningsarbete inom ett näraliggande arbetsfält genom att inrätta ett särskilt laboratorium. Dessutom har en utökning

skett av den laboratoriepersonal som fanns redan vid undersökningsperiodens början.

Arbetsstudieavdelningen utför ett betydande arbete i syfte att nå fram till effektivare arbetsmetoder, även om en mycket stor del av dess arbetsbörda fortfarande består av direkt ackordsättning. Avdelningen fanns redan 1935, men dess huvuduppgift var då tidtagning för att fastställa ackord. Med åren vidgades arbetsområdet till att allt mera även gälla metodstudier för arbetets utförande. Flera förbättringar i driften har därigenom kunnat införas. Särskilt ett av dessa fall har varit belysande för hur relationen mellan tjänstemän och arbetare kan påverkas genom dessa studier. Sålunda kom man på dessa vägar fram till en mycket betydelsefull omläggning av arbetsgången för en viss detalj. Därigenom frigjordes ett stort antal arbetare i detta arbetsavsnitt, samtidigt som det innebar en betydande sänkning av tillverkningskostnaden på ett stort antal detaljer. Vidgningen av avdelningens arbetsuppgifter krävde ganska naturligt en ökad personalstyrka. Införandet av nya varor, omläggningar i produktionsprocessen, nya säkerhetsföreskrifter i arbetet etc. verkar i samma riktning. Därtill kommer att avdelningen, som från början skötte ackordsättningen på endast vissa avdelningar, efter hand fått överta nästan allt sådant arbete inom företaget. Trots dessa starkt ökade arbetsuppgifter har dock personalen på avdelningen ökat ganska måttligt (från 10 år 1935 till 16 år 1951). Denna förhållandevis ringa uppgång förklaras emellertid av att en viss del av arbetet med att studera olika rationaliseringsmöjligheter avlastats på den särskilt för detta ändamål organiserade rationaliserings- och metodavdelningen.

Förutom att studera olika arbetsmetoder har denna avdelning till uppgift att biträda vid omplanering av verkstäder, införande av elevatorer och transportörer etc. Förkalkylering av nya artiklar, rådgivning vid konstruktionen av nya detaljer och kontinuerligt studium av teknisk litteratur är ett par andra uppgifter som det befunnits nödvändigt att ge en fast organisation för att företaget

skall kunna följa med i utvecklingen, och som därför förlagts till denna avdelning. Antalet personer som sysselsattes på avdelningen var 8 år 1951.

För att en serietillverkning skall löpa friktionsfritt förutsättes en stor enhetlighet i material, verktyg, detaljer etc. En särskild standardavdelning, med fyra sysselsatta 1951, startades under krigsåren för att lösa sådana problem. Förutom arbetet med att upprätta en grundstandard i fråga om toleranser och gängsystem, material- och verktygsstandard etc. har denna personal sysselsatts med vissa andra arbeten, som tidigare åvilat något av ritkontoren. Detta gäller då främst utförandet av ritningar och tabeller för konstruktionselement som standardiserats.

Inom patentavdelningen, som också inrättats under perioden och som tillkommit på grund av det ökade konstruktions- och forskningsarbetet, sysselsattes 1951 en man. Avslutningsvis skall även framhållas det ökade skriv- och kontorsarbete som utlösts av den intensifierade forsknings- och konstruktionsverksamheten. Den kontorspersonal, vaktmästare, ljuskopister m. fl. som därför anställdes under perioden uppgår till 13 personer.

Ser man på den samlade utvecklingen inom den grupp avdelningar, som här räknas till produktion, har alltså antalet tjänstemän per 100 arbetare ökat från 8,3 år 1935 till 15,3 år 1951. Det totala antalet anställda har stigit med 43 %, antalet arbetare med 35 % och antalet tjänstemän med 145 %. Den förhållandevis mycket starka tillväxten av förvaltningspersonalen kan, som ovan visats, till mycket stor del sättas i samband med en vittgående omläggning och förbättring av produktionsmetoderna. Utan att förringa den ökning i de enskilda personernas arbetsprestationer som omvitnas ha skett torde man kunna betrakta en mycket betydande del av produktionsökningen på hela 182 % som ett resultat av denna rationalisering.

De nys anförda siffrorna kan även bilda en lämplig utgångspunkt för behandlingen av personalutvecklingen i de övriga av-

delningarna. Till stor del bestäms ju förändringar i dessas arbetsbörda av förskjutningar i produktionsavdelningarnas arbetsresultat, vilket ju även bör återspegla sig i personalutvecklingen.

För inköps-, försäljnings- och lageravdelningarna samt i viss mån även bokföringsavdelningen kan man ju anta, att arbetets omfattning i viss utsträckning varierar med produktionsvolymen. Beträffande andra avdelningar — t. ex. avlöningskontor och personalavdelning — är det ju utvecklingen av antalet anställda som i detta sammanhang främst skulle äga betydelse. Avsikten med att framhålla detta inbördes samband är inte att därpå grunda några bedömningar om den ena eller andra avdelningens tillväxt synes rimlig med hänsyn till t. ex. den totala produktionens utveckling. Så enkelt och mekaniskt får detta beroende förvisso inte uppfattas. De nämnda avdelningarnas personalbehov påverkas ju ofta av faktorer som helt saknar samband med förändringar i tillverkningens storlek.

Som senare skall visas genom flera exempel, har flera andra från utvecklingen inom produktionsavsnittet oberoende faktorer satt sin prägel på personalförändringarna inom de avdelningar som nu närmast skall behandlas.

Inköp

På andra avdelningar än produktionsavdelningarna sysselsattes 102 tjänstemän år 1935. Fram till år 1951 hade detta antal ökat med 105 eller med 103 %; alltså en ökning som är väsentligt mindre än för tjänstemännen inom produktionsavdelningarna (145 %), men å andra sidan betydligt större än dessa avdelningars totala personalökning. En analys av de faktorer som bidragit till denna ökning kan med framgång göras endast på grundval av siffror från de mindre enheter som ingår i denna grupp, och här skall först beröras den del som faller på inköpsverksamheten. Inköpsavdelningen sysselsatte 24 personer 1951 mot 15 år 1935. Några större

förändringar i arbetsfunktionerna har inte förekommit. Visst arbete med kostnadsfördelning för förbrukad materiel och med materialplanehandlingar har dock under perioden överförts till andra avdelningar. Förutom den oavbrutna produktionsökningen är det en mängd alldeles speciella faktorer som bidragit till tillväxten av förvaltningspersonalen inom denna avdelning. Under kriget och åren därefter förorsakade materialförsörjningen stora problem. Detta föranledde företaget att söka både nya och flera leverantörer. Då leveranssvårigheter förorsakade stockningar i tillverkningen, blev det nödvändigt att bryta sönder leveranserna i mindre partier. Följden härav blev en enorm ökning av antalet inköpsfakturor, vilket är väsentligt att veta när det gäller att bedöma hur mycket arbete som utförs på inköpsavdelningen. Omständigheterna har gjort det nödvändigt att lägga upp ett omfattande påminnelseregister för att på ett tillfredsställande sätt kunna övervaka leveranserna. Även på annat sätt har leveranssvårigheterna förorsakat en ökad arbetsbörda. De beställande avdelningarna inom företaget har sålunda härigenom vållats betydande olägenheter särskilt då det gällt att på ett tidigt stadium göra upp tillverkningsprogram. På så sätt är det ganska naturligt att de beställande avdelningarna ibland måste göra ändringar både i fråga om materialets specifikation, kvantitet och leveranstid, vilket även i sin tur återverkar på inköpsavdelningens arbete.

Olika organisationsförändringar som vidtagits inom företaget har även påverkat inköpsavdelningens uppgifter. Sålunda har tillkomsten av sådana avdelningar som standardavdelning, kvalitetskontroll och laboratorium krävt ett ökat arbete på inköpsavdelningen, då denna måste stå till tjänst med olika uppgifter om de inköpta produkternas kvalitet o. s. v. I detta sammanhang kan också nämnas, att ett betydande arbete nedlagts inom avdelningen på att upprätta en standardlista för material, vilken är avsedd att i fortsättningen underlätta arbetet med att lämna prisuppgifter etc. till andra avdelningar. Uppgiftslämnandet till organisationer utom före-

taget har också medfört en ökad arbetsbörda. Licensförfarandet är något som tillkommit under perioden, och detsamma gäller om de rapporter, som månadsvis lämnas till Statens bränslekommission och Statens handels- och industrikommission.

Den ökade rörligheten bland personalen har gjort sig mera gällande på inköpsavdelningen än på andra avdelningar. Arbetets effektivitet har under sådana förhållanden i viss mån blivit lidande. Så småningom har det visat sig, att en av orsakerna till överrörligheten och till svårigheten att få personal till vissa befattningar inom denna avdelning var enformigheten i dessa arbeten. För att uppnå större omväxling i arbetet för personal med rutinuppgifter omorganiserades avdelningen 1950.

Försäljning

Försäljningsverksamheten är den funktion som vid sidan av produktionen sysselsätter det största antalet tjänstemän inom företaget. År 1935 var antalet försäljningspersonal 54. Under undersökningsperioden har en betydande ökning av detta antal skett, och personalen uppgick 1951 till 102. Försäljningen är organiserad på två avdelningar, en för den inhemska och en för den utländska marknaden. Tillväxten av den svenska avdelningen (från 38 till 66) sammanhänger till stor del med vissa ändringar i arbetsorganisationen. Försäljning till och kontakt med detaljistledet går för företagets del via ett fristående försäljningsbolag. Fördelningen av arbetsuppgifterna mellan detta bolag och företagets försäljningsavdelning har delvis förändrats under perioden, mestadels så att företagets egna organ övertagit vissa funktioner som tidigare ålegat försäljningsbolaget. Detta gäller t. ex. om viss fakturering och orderskrivning. Vidare svarar företaget numera självt för viss kundservice och reklam. Förutom detta kan också nämnas, att den trycksaksavdelning som hör till försäljningsavdelningen också fått sitt

arbetsfält vidgat, dels genom att behovet av blanketter och andra trycksaker starkt ökat inom företaget, dels också genom att avdelningen framställer trycksaker som förut trycktes utanför företaget.

Vid sidan av ovan nämnda förhållanden har givetvis den starkt ökade produktionen, och därmed den kvantitativa ökningen av antalet leveranser, främst bidragit till tillväxten av försäljningspersonalen. Det faktum att företaget trots en ökad produktion ej kunnat tillfredsställa efterfrågan har också påverkat avdelningens arbetsbörda. Man har varit tvungen att dela upp leveranserna i mindre poster för att ingen av kunderna skulle bli helt utan, och detta har medfört en stark stegring i antalet förfrågningar beträffande order, såväl per korrespondens som telefon och genom personliga besök. Samtidigt har naturligtvis också arbetet med fakturering, expedition, lagerhållning o. s. v. starkt ökat.

På exportförsäljningsavdelningen är personaltillväxten förhållandevis något starkare (från 16 till 36). Detta sammanhänger till stor del med att exporten visat en mycket stark ansvällning. Sålunda har för vissa smärre produkter försäljningen på export mångdubbats, medan den i fråga om vissa andra större produkter fördubblats eller tredubblats. En annan kraftigt bidragande orsak till personalökningen är det merarbete och den komplicering av arbetet som uppstått efter kriget på grund av handelsavtalen och den mångfald import-, export- och valutarestriktioner och andra regleringar som tillkommit både i Sverige och i utlandet. Härtill kommer att ordena i allmänhet inte kunnat expedieras komplett från lager, då man inte hunnit med att producera för buffertlager, vilket givetvis även ökat arbetsbelastningen.

Den sektion inom exportavdelningen där personalen ökat mest är faktureringsavdelningen. Förutom av ovannämnda anledningar beror detta även på att alltför mycket oerfaren och därför okvalificerad personal måst anställas på denna avdelning. Omsättningen av personal har där även varit mycket stor. En annan icke oväsentlig orsak till den stora ökningen av personalen på denna avdelning

är det faktum att exporten före kriget huvudsakligen gick till Europa, framför allt de nordiska länderna, med lätta och enkla faktureringar, medan numera huvudparten går till transmarina länder. Speciellt handeln med Sydamerika har varit synnerligen komplicerad och tidskrävande med handels- och konsulatfakturer och andra skeppningspapper. Dessutom kan anmärkas att de leveranser som före kriget gick till transmarina marknader var koncentrerade till stora poster, som levererades på en gång, t. ex. en gång i månaden, medan efter kriget på grund av restriktionerna leveranserna sker i mindre poster, men mycket oftare.

Försäljningsbolaget

Som tidigare nämnts sköter ett försäljningsbolag företags kontakt med detaljistledet. Till detta bolag är, förutom detta företag, även ett par andra fabriker anslutna. Då även detta försäljningsbolag ingår bland de i denna undersökning medtagna företagen, har det syntts lämpligt att här inskjuta några ord om detta bolags personalutveckling. År 1935 sysselsattes i detta bolag 180 tjänstemän. Fram till år 1950 ökade denna siffra med 70, alltså en uppgång med 39 %. Den kvantitativa ökningen av försäljningen har under samma period uppgått till omkring 200 %. I detta sammanhang bör dock erinras om att vissa arbetsuppgifter överförts till vissa avdelningar inom de anslutna företagen.

Ser man efter på vilka områden av bolagets verksamhet som personalökningen inträffat, finner man att ungefär 60 % av uppgången faller på gruppen kontorister. Denna ökning torde sammanhånga med den nyssnämnda, synnerligen starka stegringen av försäljningen. Gruppen resande har ökat med 13 personer. Uppgången beror i detta fall på att bolaget numera övertagit vissa kunder, som tidigare bearbetades direkt genom företagen. Dessutom har försäljningen i fråga om vissa speciella artiklar utökats, vilket fört med

sig att försäljarekåren har måst vidgas. Kundservicen har ökat i betydelse under perioden och den personalgrupp som svarar för denna har ökat med 8 personer. Den återstående personaluppgången inom bolaget faller på verkmästare, förmän och lagerchefer och får även den sättas i samband med den allmänna stegringen av försäljningsverksamheten.

Redovisning och kostnadskontroll

Vid moderföretagets ekonomiavdelning företogs icke några större organisatoriska förändringar under den första tioårsperioden. Då Mekanförbundets normalkontoplan introducerades, vidtogs förberedande arbeten för att så snart som möjligt lägga upp redovisningen enligt denna plan. Kostnadsbokföringen inarbetades och därefter följde affärsbokföringen. Huvudsyftet med redovisningen enligt den nya planen var att få en effektiv kalkyl- och kostnadskontroll. Vidare infördes hålkortsredovisning för att i det rutinemässiga redovisningsarbetet utnyttja alla de möjligheter dessa maskiner erbjuder. Genom hålkortsredovisningen kunde personalen minskas på vissa avdelningar t. ex. på avlöningskontor, intressekontor, verktygsavdelning, kostnadsredovisning o. s. v. Dessa minskningar motvägdes emellertid av den personalökning som krävdes för hålkortsredovisningen. Till en början kan bortses från de omgrupperingar av personalen som gjordes vid hålkortsredovisningen, då en klarare bild av utvecklingen inom olika funktioner härigenom torde erhållas.

Ökningen av personalen fram till den nya kontoplanens införande bestod av 10 personer. Största delen av detta antal är att hänföra till avlöningskontoret, som under krigsåren på grund av det starkt ökade antalet arbetare och den då rådande överrörligheten måste utökas. Dessutom fördubblades personalen på kalkylavdelningen på grund av de förhållanden som kriget förde med sig. Den

tidigare berörda starka ökningen av antalet inköpsfakturor, som var en följd av krigsförhållandena, medförde också en ökad belastning på bokföringsavdelningarna.

Under det första året då den nya kontoplanen utarbetades måste personalen på bokföringsavdelningen ökas med 2 personer. Efter inarbetningstiden återgick personalen till samma antal som tidigare. De nyssnämnda svårigheterna på inköpsidan kvarstod alltså under efterkrigsåren, och i varje fall uppvägdes en eventuell förbättring av ökat arbete på grund av de svårigheter av olika slag som varit förbundna med utrikeshandeln. Vid källskattereformens ikraftträdande ökades personalen på avlöningskontoret med 5 personer. Under de sista fem åren har utökningar varit nödvändiga för korrespondens, telefon, vaktmästare och chaufförer med tillsammans 3 personer. Under denna period har också tillkommit en statistikavdelning och en intern revisionsavdelning med en personal på 6 personer. I övrigt har 5 personer tillkommit för blankettjänst, skötsel av kontorsinventarier, budgetkontroll m. m. Tillsammans skulle den ovannämnda ökningen under perioden 1946—51 utgöra 21 personer. Genom hålkortsavdelningens tillkomst har emellertid betydande organisatoriska förändringar av personalen ägt rum. Nästan hela den personal som denna nya avdelning krävde överfördes från andra organ inom företaget. Även om avdelningen kom att sysselsätta 15 personer, kom på så sätt den totala nettoökningen för ekonomiavdelningens del under perioden 1945—51 att bli 3 personer mindre än den nyssnämnda siffran 21. För hela undersökningsperioden innebär det att ekonomiavdelningens personal tillväxt från 31 till 59 personer.

Utöver de faktorer som angetts som en förklaring till ekonomiavdelningens utökning kan anföras vissa externa förhållanden, vilka dock är svåra att anknyta till ökningen av en viss speciell funktion. Sålunda har för ekonomiavdelningens olika avdelningar priskontrollnämndens krav på kalkyler och diverse uträkningar utgjort en stark belastning. Mycket extra arbete har måst göras inom avdel-

ningen, och dessutom har de högre tjänstemännens tid tagits i anspråk för resor, underhandlingar etc.

Personaltjänst

Anställning av personal såväl för verkstäder som kontor sköttes vid undersökningsperiodens början enligt sedan lång tid vedertagen ordning av överingenjören för verkstäderna. Säkerhetstjänsten var vid denna tid sammankopplad med chefskapet för transportavdelningen. Sjukvårdstjänsten var även, sedd ur nutida förhållanden, föga utvecklad. Erfarenheterna under krigsåren med åtföljande överrörlighet och svårigheter att erhålla lämplig arbetskraft hade visat nödvändigheten att ägna personalfrågorna och därmed sammanhängande problem större uppmärksamhet. I detta syfte knöts till företaget en personalchef som fick till uppgift att bygga upp en personalavdelning efter modernt mönster. Samtliga ovan nämnda funktioner för anställning, säkerhetstjänst, sjukvård och vakttjänst underställdes denne. Den nybildade avdelningen växte därefter ganska snabbt. Sålunda anställdes en assistent, som har hand om anställning och omplacering av arbetare, och vidare tillkom personal med uppgift att handlägga utbildningsfrågor, anställnings- och avskedsintervjuer, sociala frågor och specialutredningar. En särskild underavdelning för säkerhetstjänsten inrättades även. Sjukvården omorganiserades, varvid en fullt utrustad sjukavdelning med två sjuksköterskor bildades. Förutom den högsta ledningen av ovannämnda uppgifter har personalchefen även att svara för en del av företagets public relationsarbete och är bland annat ordförande i redaktionsutskottet för företagets personaltidning, som tillkommit under perioden och för vars direkta skötsel en särskild redaktör anställdes. Den totala tillväxten av personalavdelningen för hela undersökningsperioden rör sig om 12 personer; från 2 personer år 1935 har avdelningen alltså utökats till

14 personer 1951. Därtill kommer att en särskild bostadsavdelning inrättats under efterkrigsåren, och denna avdelning sysselsatte 1951 3 personer.

Slutligen bör också nämnas att ett bibliotek, en ombudsmanna-expedition samt ett särskilt sekretariat för direktion och styrelse organiserats under perioden. Sammanlagt hade fram till 1951 vid dessa organ nyanställts 5 personer.

Ett järnmanufakturföretag

I de nyss behandlade företagen hade den rationalisering och standardisering av produktionen, som där i så hög grad satt sin prägel på förvaltningspersonalens utveckling, lett fram till ett utvecklingsstadium, där anknytningen till en tidigare, hantverksbetonad produktionsordning definitivt hade brutits. Ett annat utvecklingskede representeras av det företag, för vilket skall redogöras i detta avsnitt. Det hör hemma i järnmanufakturbranschen och dess starkt specialiserade kvalitetstillverkning bedrivs relativt hantverksmässigt. Mycket betydande tekniska förändringar har visserligen skett inom fabriken under de senaste decennierna, men en radikal förändring av fabrikationens karaktär, för vilken tekniska förutsättningar nu börjar finnas, har ännu inte ägt rum.

Företaget sysselsatte både vid undersökningsperiodens början och vid dess slut ganska precis 400 arbetare — en siffra som inte heller dessemellan varierat i någon större utsträckning. En ganska stor konstans har även kännetecknat produktionens storlek. Under här behandlade femtonårsperiod har produktionsvolymen ökat med 10 %. Därtill kommer emellertid en förskjutning i tillverkningen mot mera arbetskrävande och bättre kvaliteter, vilken kan beräknas ungefär motsvara en ökning i produktvolymen på 20 %. I jämförelse med arbetarantal och produktion visar förvaltningspersonalens utveckling en ganska starkt avvikande tendens. En betydande tillväxt — från 47 till 90, alltså ungefär 90 % — har sålunda i detta fall ägt rum. Därmed har antalet tjänstemän per 100 arbetare stigit från 11,6 till 20,7. Denna ökning är av ungefär samma omfattning som i andra undersökta företag, men utvecklingen är i detta fall i viss mån särpräglad, då samtidigt inte någon mera betydande produktionsökning här kan avläsas. En mera detaljerad redogörelse för förvaltningspersonalens utveckling inom detta företag kan kanske därför vara befogad.

Produktion

En början kan lämpligen göras med de avdelningar inom företaget som främst sysslar med utvecklingsarbeten, emedan en anknnytning därmed vinnns till den inledningsvis gjorda antydning om det rationaliseringsstadium företaget nått. Inom dessa avdelningar sysselsattes 16 personer år 1950 mot 9 år 1935. Ritkontoret, där ungefär $\frac{2}{3}$ av denna personal arbetar, sysslar till ca 90 % med nykonstruktioner. Företaget har inga möjligheter att köpa standardmaskiner, utan använder nästan uteslutande specialmaskiner, som i stor utsträckning konstrueras och även byggs inom företaget. Den tekniska utvecklingen inom branschen har under det senaste årtiondet gjort mycket snabba framsteg. Här kan t. ex. nämnas att det sammanlagda antalet nya maskintyper som var aktuella för företaget under perioden 1945—49 var dubbelt så stort som under åren 1935—39. Antalet nya typer, som konstruerats och byggts inom företaget, visade en ökning mellan nämnda perioder med ca 75 %.

Dessa siffror torde ge en ganska god bakgrund till personalökningen inom ritkontoret och till de ökade arbetsuppgifter — forskningsarbete, litteraturstudium, konstruktions- och ritningsarbeten etc. — det där varit fråga om. Resultatet i form av produktionsökning på grund av den ökade staben inom denna avdelning kommer inte omedelbart till synes, utan det kan dröja många år innan en sådan produktionsstegring blir av mera betydande mått. Visserligen har den tekniska utvecklingen avsatt betydande spår i produktionsmetoderna under 30- och 40-talen — bl. a. kan anföras övergång från remdrift till enkel drift, utnyttjande av nyheter i fråga om teleteknik, högfrekvens, tryckluft etc. — men betydande förbättringar och omläggningar i driften återstår ännu att genomföra. Konstruktionsarbetet inom företaget är för övrigt inte enbart inriktat på förbättringar som resulterar i ökad produktion. Under senare år har sålunda en avsevärd del

av ritkontorets arbete ägnats åt att söka en lösning på olika värmetekniska problem. Det har närmast gällt att tillvarata den värme från vissa produktionsavdelningar som hittills gått förlorad i form av avloppsånga. Vid undersökningsperiodens slut hade man nått fram till ett nytt värmesystem, varigenom kolförbrukningen och därmed tillverkningskostnaderna avsevärt kunde reduceras.

Av vad som här ovan anförts kunde man vänta att den maskinbyggnads- och experimentavdelning som finns inom företaget, även skulle ha expanderat betydligt. Så har dock inte varit fallet, vilket främst berott på svårigheten att få yrkeskunniga arbetare. En följd därav har blivit, att de maskiner som konstruerats på ritkontoret inte alltid kunnat tillverkas inom företaget, utan en hel del arbeten har måst lejas ut. I viss utsträckning har dessa förhållanden givetvis medverkat till stegringen i relationen mellan tjänstemän och arbetare, eftersom arbetarantalet legat lägre än som varit möjligt. På experimentavdelningen har en ingenjör nyanställts för provning och eventuella ändringar av nya maskiner, som byggs inom företaget, samt för att vid sidan härav söka finna uppslag till rationaliseringsåtgärder för hela tillverkningen. Förutom den ökning i antalet nya maskiner som nyss berörts, har även den snabba utvecklingen i fråga om material för nykonstruktionerna bidragit till denna förstärkning av experimentavdelningen. En mindre, men dock betydande, detalj kan i detta sammanhang omnämnas. En ny automatisk slipmaskin med en styrskena av stål hade konstruerats inom företaget. Det visade sig att denna styrskena inte gick att använda. Man försökte med en hel del annat material och fick fram en brukbar skena av högfrekvenshärdat stål. Fullt tillfredsställande blev emellertid maskinen först med en skena av hård metall.

Det laboratorium som finns vid företaget har inte här inrangerats bland utvecklingsavdelningarna, då dess huvudsakliga uppgifter består i att kontrollera råmaterial och färdiga produkter samt att handlägga reklamationer etc. Det forskningsarbete som därutöver medhunnits har inte varit av så stor omfattning. Laboratoriets

personal har för övrigt varit oförändrad (3 personer) ända till de sista åren. Den nyanställning som då har skett har främst varit betingad av att man behövde en efterträdare till laboratorn, som strax därefter skulle avgå med pension.

Personalutvecklingen på verkstadskontor, planeringsavdelning, avlöningskontor och förmanskontor kan lämpligen behandlas i ett sammanhang, då dessas arbetsuppgifter är starkt besläktade och beroende av varandra. Personalen på dessa avdelningar har under perioden ökat från 12 till 32, d. v. s. i det närmaste hälften av hela ökningen av företagets förvaltningspersonal under perioden. Denna utveckling sammanhänger med en omorganisation av arbetsrutinen, vars innebörd i korthet skall beröras.

Avlöningsuträkningen var tidigare så ordnad, att arbetarna själva varje dag räknade det antal produkter och produktämnen som de bearbetat och själva antecknade alla för avlöningen nödvändiga uppgifter. Sedan förmannen kontrollerat dessa anteckningar och från dessa hämtat de uppgifter han behövde för sin tillverkningsstatistik, gick dessa vidare till avlöningskontoret. Den omläggning i denna rutin som genomfördes åren strax före kriget, innebar att tidskrivare övertog förmännens nyss antydda uppgifter, och att dessa även kom att utföra en stor del av avlöningsuträkningen. Samtidigt kunde även en nedskärning och förenkling av arbetarnas redovisning genomföras. Sålunda infördes tryckta arbetskort, som är lätta att fylla i, och vidare nedskars radikalt arbetarnas besvär med att hålla räkning på bearbetade produkter. Då tidskrivarnas funktioner i det sistnämnda avseendet berörs kommer en annan sida av omorganisationen in i bilden, nämligen den som avser planeringen av tillverkningen.

Förr skedde planeringen så att lagret beställde ett visst antal produkter för ett kvartal framåt i tiden. Via produktionsingenjören gick beställningen till förmännen, som fick ta in erforderlig mängd material och produktämnen. Planeringen av bearbetningen inom avdelningen sköttes sedan helt av förmannen.

Numera bestämmas centralt i planeringsavdelningen, som står i intim kontakt med försäljningsavdelning och lager, vilket antal råämnen och vilket material som skall tas in i tillverkningen. En transportsedel följer partiet genom hela verkstaden och för varje arbetsoperation finns ett särskilt arbetskort. Tidskrivarna ansvarar för dessa transportsedlar och arbetskort, och genom deras rapporter får planeringsavdelningen veta hur tillverkningen fortskrider. Genom denna nya arbetsrutin har möjligheter skapats för en fortlöppande noggrann överblick över produktionsgången och därmed för en jämn arbetsbelastning på olika delar av verkstaden. Under efterkrigsåren har denna överblick varit av särskilt värde, då man snabbare och effektivare kunnat försöka råda bot mot sådana flaskhalsar i produktionen som förorsakats av en stark rörlighet och hög frånvarofrekvens hos arbetskraften. En annan fördel har bestått i att buffertlagren mellan olika avdelningar högst väsentligt kunnat nedskäras.

De personalförändringar som utlösts av denna omorganisation består i att 7 skrivare nyanställts och att planeringsavdelningen utökats från 1 till 6 personer. Någon nedgång i personalbehovet på andra områden har dock inte därigenom direkt kunnat vinnas. Fastän en del av förmännens gamla arbetsuppgifter lagts över på tidskrivarna har ytterligare 2 förmän anställts. Detta förklaras av att två nya verkstadsavdelningar tillkommit under perioden. Dessutom har genom de nya arrangemangen en behövlig lättnad i förmännens arbetsbörda uppnåtts. Tidigare var de mycket hårt ansträngda och arbetade ofta på overtid.

Inte heller för avlöningskontorets del har omorganisationen resulterat i någon personalminskning, utan utvecklingen har även där gått mot en ökning (två personer). I detta fall är det tillkomsten av en del nya arbetsuppgifter som mer än uppvägt den avlastning i arbetsbördan som åstadkommit på nyss angivet sätt. Här är det sålunda källskatten, en ökning av intressekontona, merarbete genom arbetskraftens rörlighet och genom att utländsk arbetskraft anlitas

i icke obetydlig omfattning, som har inverkat. Vidare har visst avlöningsarbete, som tidigare under perioden utförts på en annan avdelning, förts över till avlöningskontoret.

Den personal på de behandlade avdelningarna som inte berörts av omorganisationen har även visat en ökning. På verkstadskontoret har säkerhets- och kontrollarbetet tagit ökad personal i anspråk. Intensifierade rationaliseringssträvanden samt planmässiga insatser i fråga om verktygsstandardisering har verkat i samma riktning.

Vid ett försök att bedöma innebörden i här berörda ökningsar av förvaltningspersonalen bör ett par andra omständigheter beaktas. Sålunda har under undersökningsperioden arbetstiden för tjänstemännen på dessa avdelningar minskat med fem timmar per vecka. Vidare kan också med fog sägas, att den nya rutinen i fråga om avlöningsberäkning, rapportering och planering medfört att arbetarnas effektiva arbetstid i produktionen ökats. Med andra ord skulle det här delvis vara fråga om en överföring på tjänstemän av uppgifter som tidigare åvilat arbetarna.

Den i samband med ritkontorets arbete berörda snabba utvecklingen på maskinområdet har även givit sig till känna i arbetsstudieavdelningens arbetsbörda. Allt efter som nya maskiner tagits i användning har flera nya ackord tillkommit med allt vad därtill hör beträffande kalkylering, statistisk bearbetning och löneförhandlingar. På avdelningens arbetsprogram har rationaliserings- och metodstudierna fått en mera betydande plats. Dessa olika förhållanden har lett till en ökning av personalen från 1 till 3 personer.

Försäljning

Ser man på utvecklingen inom företagets övriga avdelningar kan man konstatera, att personaltillväxten i dessa totalt sett gått

väsentligt långsammare än inom de nyss behandlade avdelningarna, sedda som en enhet. Den numerärt starkaste ökningen visar där försäljningsavdelningen, som tillväxt från 13 till 18 personer. Huvudparten av uppgången infaller under efterkrigsåren och kan sättas i direkt samband med de extraordinära förhållanden som då rådde. På alla exportorder hade ett avsevärt merarbete uppstått genom de handels- och betalningsregleringar som införts här i landet och i importländerna. Arbetet för den svenska marknaden svällde även ut betydligt då varubristen skapade stora orderstockar med långa leveranstider som följd. Förfrågningar om leveranser skedde oftare och för att tillmötesgå kunderna expedierades delleveranser i stor omfattning. Fakturaskrivning såväl som annat skrivarbete kom därigenom att ta ökad tid i anspråk. Det kan här framhållas, att arbetstiden på försäljningsavdelningen och på de i fortsättningen nämnda avdelningarna under perioden förkortats med tre timmar i veckan.

Lager och inköpskontor

På lager- och inköpskontoren har personalen ökat med fyra personer, vilket till stor del sammanhänger med vissa organisatoriska förändringar. Både när det gällt lagerhållning av färdiga produkter och förråd av råvaror har sålunda en noggrannare kontroll och överblick visat sig nödvändig. Ett uttryck för detta är den detaljerade lagerstatistik som införts. Speciellt gjorde sig dessa behov gällande under kriget genom den då rådande bristen på material och råvaror. Sedan ett nytt system inarbetats på dessa områden har avdelningarna kunnat anförtros vissa nya uppgifter, t. ex. verk-skydd, skötsel av personalmatsal, viss reklam etc. Ytterligare bör nämnas att den senaste nyanställningen inom avdelningarna skett för att utbilda en efterträdare till lagerchefen, som strax därefter skulle inträda i pensionsåldern.

Redovisning och kostnadskontroll

Ekonomiavdelningen har även ställts inför nya och ökade arbetsuppgifter. Sålunda har under perioden tillkommit en kostnadsbokföring som är nästan lika omfattande som den övriga bokföringen. Den i samband med redogörelsen för försäljningsavdelningen omnämnda ökningen i faktureringen har också återverkat på ekonomiavdelningen. Detsamma gäller om källskattens förut diskuterade inverkan. Skattefrågor, nya lagbestämmelser på skilda områden, skötseln av bolagets hyreshus med ett ökat antal hyresgäster, är exempel på andra uppgifter som krävt ökad omtanke och en större arbetsinsats. Vidare har inom avdelningen utförts vissa undersökningar och förarbeten för övergång till en ändamålsenligare kontoplan och om förutsättningarna för att införa hålkort. Detta har medverkat till en ökning av avdelningen med två personer.

Affärskontorets allmänna del

Slutligen skall även anföras några förhållanden för att belysa tillväxten (från 3 till 5 personer) av affärskontorets allmänna del. Den ena nyanställningen beror på en förbättring av sjukvårdstjänsten inom företaget. Arbetet för den sjuksköterska som anställdes består dels av regelbundna mottagningar på företaget, dels av besök hos pensionärer och sjuka anställda, varvid hon i mån av tid även fyller en hemsystems funktioner. Personalökningen i övrigt förklaras av den ökning i de administrativa uppgifterna som alla företag erfarit under senare tid. En särskilt avdelad person har sålunda behövts för att göra utredningar, för att underhandla med olika myndigheter och organisationer och för att förbereda ärenden i företagsnämnden etc. I detta aktuella fall har vissa andra uppgifter tillkommit. Bland annat har en omläggning av pensioneringsplanerna för såväl tjänstemän som arbetare genomförts. Slutligen skall också nämnas det ökade arbete som varit förenat med byggande och skötsel av arbetarbostäder och idrottsplats.

Ett bruksföretag

Vid ett försök att redogöra för förvaltningspersonalens utveckling inom ett företag är det ofta oundvikligt att behandla utvecklingen under en längre tidsperiod. I fråga om det bruksföretag, som i det följande skall behandlas, är emellertid detta inte fallet i samma utsträckning som eljest. Den mycket snabba uppgång i antalet tjänstemän per 100 arbetare som där skett — förskjutningen i denna relation (från 7,2—20,3) är för övrigt här starkare än i något annat av de undersökta företagen — är nämligen helt koncentrerad till tiden efter 1942. Visserligen skedde en viss ökning av förvaltningspersonalen även dessförinnan, men i jämförelse med den senare utvecklingen var den mycket obetydlig, och till yttermera visso uppvägdes den av en snabb tillväxt av arbetarpersonalen. På så sätt kom under åren närmast omkring andra världskrigets utbrott 1939 antalet tjänstemän per 100 arbetare att ligga lägre än 1935. Den radikalt ändrade utvecklingsbilden efter 1942 uppkom dels genom att förvaltningspersonalens numerär snabbt ökade, dels genom en betydande nedgång i arbetarantalet. Minskningen i arbetarstyrkan från 730 år 1942 till 508 år 1950 berodde till en början på att råvarubristen under kriget hindrade ett fullt utnyttjande av företagets kapacitet, medan sedermera en omfattande rationalisering möjliggjorde ett friställande av arbetskraft. Uppgången i tjänstemännens antal kan belysas med ett par siffror: vid undersökningsperiodens början var deras numerär 38, år 1941 var den 47 och 1948 hade den stigit till 103. Under de därefter följande två åren var antalet oförändrat. Vad som här anförts torde göra det berättigat att begränsa redogörelsen för förvaltningspersonalens utveckling i detta företag till att omfatta perioden 1942—48. Förvaltningspersonalens snabba tillväxt kan ju här ses som ett utslag av en genomgripande, och till denna tid koncentrerad omorganisation och rationalisering av företagets hela verksamhet.

Forsknings- och utvecklingsarbete

Då det gäller att få en uppfattning om utvecklingen under dessa sju år, då förvaltningspersonalen alltså ökade med 56 personer — inom direktionen skedde en minskning med en person, varför ökningen blir 57 för de övriga delar av företaget som i fortsättningen behandlas — riktas uppmärksamheten först mot de nya arbetsuppgifter och nya avdelningar som under denna tid tillkom inom företaget. I sådana funktioner sysselsattes 21 personer år 1948, vilket innebär att något över en tredjedel av personalökningen sammanhänger med nyss diskuterade omständigheter. Blott en summarisk genomgång av dessa nya uppgifter skall här göras.

År 1942 upprättades ett laboratorium, som efter hand utbyggdes till att sysselsätta 6 personer. Forsknings- och utvecklingsarbete sattes till en början i förgrunden och flera nya metoder av betydelse för produktionen provades och omsattes, främst efter impulser från Amerika. Efter hand vidgades arbetsområdet till att även omfatta analys och kontroll av råvaror och av de olika produkterna. Denna senare verksamhet kom så småningom att bli den mest arbetskrävande, och slutligen inriktades laboratoriets arbete helt på dessa uppgifter. Forskningsarbetet förlades då i stället till en forskningsanstalt utanför företaget. En vetenskapsman är där sysselsatt för företagens räkning. Denne inräknas inte i den förut nämnda siffran för laboratoriets personal.

En nära besläktad verksamhet bedrivs av den likaledes nyinrättade kvalitetskontrollavdelningen, där 5 man arbetade 1948. Förutom sedvanliga fortlöpande prov och kontroller av tillverkningen, och som i detta fall innebär att arbetet på avdelningen måste bedrivas i skift, svarar personalen även för sådana undersökningar som kan föranledas av reklamationer.

För att följa den tekniska litteraturen och i möjligaste mån registrera och fästa uppmärksamheten på de tekniska framsteg som kan vara av intresse för företaget anställdes en särskild bibliote-

karie. Till dennes arbetsuppgifter fördes sedermera också alla patentärenden, varvid samtidigt en kvinnlig sekreterare anställdes för att hjälpa till med olika rutingöromål, främst tidskriftscirkulation.

Bland de nya avdelningarna återfinns även en arbetsstudieavdelning med fyra anställda 1948. En mycket betydande och tidskrävande omläggning av principerna för bestämning av arbetarnas löner har genomförts sedan avdelningen startades. Vid sidan därav har metodstudierna kommit att inta en framskjuten ställning på avdelningens arbetsprogram.

Personaltjänst

Slutligen har också en personalavdelning inrättats under ifrågasvarande period. Detta led i omorganisationen får ses mot bakgrunden dels av den försämrade tillgången på arbetskraft under krigs- och efterkrigsåren, dels av att välfärdsåtgärder av skilda slag började få en allt större plats på företagets program. Sålunda kan i detta senare avseende nämnas byggandet av ett marketenteri, ökade insatser i fråga om personalens hälsovård och pensionering samt utformning och genomförande av företagets bostadspolitik. Den nystartade företagsnämnden tog också viss tid i anspråk, och vidare fick personalavdelningen bära ansvaret för kursplan och för att lämplig undervisningspersonal från företaget tillsattes vid en nygrundad yrkesskola. På personalavdelningen arbetade två personer 1948, vartill kom en tjänsteman som skötte alla brand- och säkerhetsfrågor och utbildningen av företagets brandkår samt ansvarade för verkskyddet.

Inköp och ekonomiavdelningar

Ytterligare en nybildad avdelning — inköpsavdelningen — skulle här kunna nämnas, men då den närmast tillkom som en följd av en omorganisation av andra verksamhetsgrenar skall den behandlas i

samband med dessa, nämligen expedition, avlöningsavdelning och kameralavdelning. På dessa avdelningar sysselsattes sammanlagt 32 personer 1948 mot 14 år 1942. Nästan hela ökningen faller på två avdelningar; båda med en tillväxt på 8 personer. På avlöningsavdelningen, som är den ena, har genomförts en omorganisation av samma karaktär som i närmast föregående behandlade företag. Det är därför knappast nödvändigt att mera i detalj redogöra för hur personaltillväxten skett. Det skall blott konstateras att 7 nyanställda tidskrivare utgör huvudparten i denna ökning. Stegringen därutöver sammanhänger med det merarbete som förorsakats av arbetskraftens rörlighet, av källskattens införande samt av en mer detaljerad rapportering till den kamerala avdelningen. Det senare är i sin tur förbundet med de betydande förändringar som där inträffat och som gjort att också denna avdelning ökat sin arbetsstyrka med 8 personer. De nyheter det här varit fråga om består främst i att man i redovisningen övergått till att tillämpa Mekanförbundets kontoplan. Direkt har detta resulterat i att två nya bokförare anställts för att klara av den i förhållande till tidigare väsentligt mera detaljerade redovisningen. Samtidigt därmed bredades också fältet för kostnadskalkyleringen, vilket tog ytterligare en person i anspråk. Utvidgningen av båda dessa uppgifter medförde slutligen ett större behov av skriv- och räknepersonal, som ökade med 2 personer. Till den kamerala avdelningens arbetsområde hör vidare vissa serviceuppgifter för hela företaget, som delvis tillkom i samband med omorganisationen. Bland annat hade installerats en central telefonväxel för vars betjäning en person måste nyanställas. En för olika avdelningar gemensam post- och budskickning organiserades ungefär samtidigt, och för detta behövdes ett kontorsbud och en vaktmästare. Den sistnämnde hade dessutom hand om kontors- och arkivmaterial.

Den tidigare omnämnda, nyorganiserade inköpsavdelningen bildades genom att dit centralisera till detta område hörande funktioner, som förut varit spridda på olika avdelningar. Av de fem

befattningar som fanns på avdelningen 1948 kan därför endast två sägas i egentlig mening vara nya för företaget. Den ena av dessa tillkom för att få en planmässig ledning och kontroll av alla inköp av råvaror, emballage, inventarier och byggnadsmaterial. Inrättandet av den andra får ses i samband med den förbättring av redovisningen som skett, och med de ökade krav som därmed ställdes på granskning och kontering av ankommande fakturor samt på lager- och förrådsbokföring.

Inom den sista av de här behandlade avdelningarna, expeditionen, har någon personalökning inte skett under perioden. De arbetsuppgifter som åvilar denna avdelning, och som består i att hålla kontakt med och sköta alla expeditioner från och till det utanför företaget stående försäljningsorganet, hade emellertid ökat med 3 personer åren strax före den tidsperiod som här studerats. Denna tillväxt var betingad av de speciella förhållandena under krigsåren, men behovet av denna personal kvarstod även senare till följd av att olika förändringar i produktsammansättningen medförde ökat expeditionsarbete. I detta sammanhang gjordes även en viss omläggning av arbetsuppgifterna inom avdelningen. En särskild tjänst kom därvid att avdelas för tillverkningsplanering.

Innan personalutvecklingen inom produktionsavdelningarna tas upp till behandling skall här inskjutas något om *ritkontoret*. Detta har under perioden utökats från 3 till 5 personer, vilket återspeglar vissa förändringar i och en utökning av tillverkningsdelen. Å ena sidan kom en upprustning och komplettering av maskinparken att återverka på ritkontorets arbetsprogram. Å andra sidan medförde den produktstandardisering och rationalisering som gick jämsides därmed, att konstruktion och formgivning avsevärt växte i betydelse.

Produktion

Beträffande produktionsavdelningarna har tillväxten av förvaltningspersonalen (från 17 personer 1941 till 29 år 1948) skett i av-

gjort långsammare takt än inom tidigare behandlade delar av företaget. I viss mån förklaras detta av den överflyttning av arbetsuppgifter som skett, t. ex. den förut omnämnda tidskrivningen. De direkta tillverkningsavdelningarna har ökat sin personal med 10 man. Därav sammanhänger en del (två man) med att den intensifiering och ökning av driften som i förening med vissa tekniska förbättringar skedde efter krigsslutet förutsatte en ökad teknisk ledning och översyn. Två nya ingenjörer anställdes av denna anledning. I samband därmed skedde även en betydande omorganisation av arbetsledarnas arbetsuppgifter, vilket dock inte utlöste någon större tillväxt av denna personal. Sålunda tillkom endast en ny förman under perioden — här bör emellertid åter erinras om omläggningen av tidskrivningen — och vidare anställdes en maskinförman för att leda utbildningen av maskinpersonal och ansvara för reparationsarbeten på maskinerna. Som förut nämnts hade kvalitetskontrollen fått en ökad aktualitet genom högre krav på färdigprodukterna och förändringar i metoderna för och sammansättningen av produktionen. För nu ifrågakvarande avdelningar innebar detta att fyra nya tjänster skapades, till vilka fördes uppgiften att fortlöpande kontrollera och syna de under tillverkning varande produkterna. Slutligen har till dessa avdelningar knutits två personer för att sköta diverse kontorsgöromål, såsom utlämning och kontroll av tidkort, sammanställning av rapporter och statistik, korrespondens etc.

Den interna verkstadsavdelning som finns vid företaget har utökats med två personer — från fyra till sex. En befattning, som innehas av en maskiningenjör, tillkom vid den allmänna omorganisationen för att möjliggöra en samordning och central ledning av de olika hjälpverkstadsavdelningarna. Den andra nytillkomna tjänsten faller något utanför ramen för verkstadens ordinära arbetsuppgifter, då den närmast ingår i den organisation som byggts upp för att tillgodose yrkesutbildningen vid företaget. Sålunda var det bristen på kvalificerad personal för maskinverkstaden som för-

anledde att en särskild yrkeslärare där anställdes för att ha hand om denna del av lärlingsutbildningen.

»Inspektorsavdelningen»

Namnet på den sista avdelning som här skall behandlas — inspektorsavdelningen — ger en ganska god uppfattning om de många olika för ett bruk karakteristiska arbetsuppgifter som där inryms. Under denna sorterar sålunda den personal som sköter expediering av allt ut- och ingående gods, dess paketering, lastning och lossning, vidare personal vid körcentral, i magasin, lådfabrik och modellverkstad. Till inspektorsavdelningen hör också alla de uppgifter som är förbundna med brukets fabriksbyggnader och dess många bostadsfastigheter. Bland arbetena på detta område ingår inte blott byggnads- och reparationsverksamhet utan även anläggning och reparation av vägar, vakthållning etc. Att under sådana förhållanden kunna särskilja de speciella arbetsuppgifter som ökat i omfattning och bidragit till avdelningens tillväxt under perioden — från 10 till 14 personer — låter sig knappast göra. Otvivelaktigt är dock den intensifierade byggnads- och moderniseringsverksamheten efter kriget en starkt bidragande orsak till denna utveckling¹. En annan viktig faktor torde vara att söka i den omständigheten att tillverkningen och försäljningen i hög grad hade förskjutits mot sådana produkter som vid packning och expediering krävde förhållandevis mycket arbete. Det förtjänar också nämnas att under perioden igångsatts kalkyleringsarbeten inom avdelningen för att utröna den bästa packningsmetoden för företagets produkter.

För att komplettera bilden skall avslutningsvis lämnas några data om produktionsutvecklingen inom företaget. Förkrigsåren kännetecknades av en nedgång i produktionen per arbetstimme, en

¹ Åren 1944—45 omorganiserades avdelningen, och bl. a. övergick ansvaret och skötseln av byggnadsreparationsarbetet och modellfabriken till byggnadsavdelningen.

tendens som förstärktes under krigsåren. Återhämtningen skedde därefter ganska raskt, och 1950 var produktionen per arbetstimme mer än dubbelt så stor som 1944 och 50 % större än 1935, vilket före 1946 utgör toppåret räknat i produktion per arbetstimme. (Företaget har en så enhetlig produktion att rättvisande jämförelser i produktion per arbetstimme lätt kan göras.) De betydande kostnadsbesparingar, som därigenom uppnåtts, har gjort det möjligt att i ett par omgångar sänka marknadspriserna på företagets produkter.

SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

* * * * *

I det föregående har en ganska detaljerad redogörelse lämnats för förvaltningspersonalens utveckling inom fyra av de tolv företag som ingått i undersökningen. Den bild av utvecklingstendenserna som där givits uppvisar förvisso inom detaljområdena många individuella olikheter, beroende bland annat på de stora skillnaderna i de medtagna företagens produktionsinriktning och storlek. Dessa särdrag är dock aldrig av en sådan storlek och art att de kan förta känslan av att utvecklingen i de behandlade företagen både till ursprung och förlopp röjer ganska djupgående släktskap. Intrycket av ett i stort sett likartat och enhetligt utvecklingsmönster förstärks ytterligare av utredningsmaterialet från de övriga i undersökningen ingående företagen. Ehuru detta inte kommer att redovisas här, har det dock ingått i det underlag på vilket följande summering av utredningsresultaten bygger. En följd av detta tillvägagångssätt blir måhända, att bilden av de faktorer som bidragit till förvaltningspersonalens tillväxt inte blir så nyanterad och fyllig som skulle ha varit möjligt om utvecklingen inom varje i undersökningen ingående företag redovisats. Denna risk torde emellertid inte vara så stor, då de flesta av de icke medtagna företagen i fråga om struktur och utvecklingsförlopp är väl jämförbara med något av dem, som här presenterats. Hur de undersökta företagen fördelar sig på olika branscher och storleksklasser framgår av följande tablå.

Som av denna uppställning även framgår, visar samtliga företag, utom ett, en stark tillväxt i antalet tjänstemän per 100 arbetare. Det är svårt att ange någon sorts genomsnittssiffra för denna ökning, då stegringen inom de olika företagen — bortsett från det nämnda undantaget där relationen tjänstemän—arbetare i stort sett

Industrigrupp	Antal företag	Storleksgrupp (antal arbetare 1950)	Ökning i antal tjänstemän per 100 arb. 1935-49/50 ¹ %
Verkstadsindustri	3	101— 200	42, 45, 61
	1	201— 500	78
	1	501—1,000	71
	2	över 1,000	67, 140
Jord- och stenindustri	2	501—1,000	52, 182
Pappers- och grafisk industri	1	201— 500	12
Livsmedelsindustri	1	över 1,000	158
Textilindustri	1	över 1,000	163

¹ I de storleksgrupper som rymmer mer än ett företag har ökningssiffror angivits för varje företag.

hållit sig konstant — varierar från 40 % till 180 %. Den stora spridningen i dessa procenttal är dock knappast ett uttryck för att artskilda faktorer varit bestämmande för utvecklingen i de olika fallen. Den förklaras väl av de variationer i ett mer enhetligt utvecklingsmönster som är möjliga på grund av företagens skilda utgångslägen vid undersökningsperiodens början samt av olikheterna i produktionsinriktning och i dennas förändringar under perioden.

För att det förhåller sig på detta sätt talar bland annat den omständigheten, att även om de absoluta ökningstalen varierar starkt, så är dock de inbördes avvikelserna i deras relativa fördelning på olika verksamhetsområden inom företagen ganska små. Sålunda faller genomgående den större delen av tjänstemannatillväxten — 50 à 60 % — på produktionsavdelningarna. Detta förefaller måhända inte särskilt anmärkningsvärt, då en mycket stor del av den totala förvaltningspersonalen ju återfinns på dessa avdelningar. Men även relativt sett visar produktionsavdelningarna med något enda

undantag en starkare personalökning än företaget i dess helhet, vilket givetvis inte hindrar att i de enskilda fallen den snabbaste procentuella tillväxten noteras för någon eller några andra enstaka avdelningar. Så har t. ex. i vissa fall inköpsavdelningen ökat mest, i andra fall gäller detta om kassa- och redovisningsavdelningen, i åter andra personalavdelningen etc. Någon enhetlig tendens i den meningen att *en* avdelning genomgående företer en särskilt markant utökning finns inte för de undersökta företagen. Personalavdelningarna kan dock i någon mån sägas utgöra ett undantag härvidlag, då de i ett stort antal fall i jämförelse med andra avdelningar genomgått den snabbaste expansionen. De höga procentuella öknings-siffrorna motsvaras dock här av en absolut sett mycket ringa personalökning. Något försök att jämföra utvecklingstakten för skilda funktioner inom olika företag skall inte här göras, då omfattningen och arten av dessa funktioner är så varierande från företag till företag. I stället skall nedan diskuteras de förhållanden som kan bidra till att förklara den allmänna expansionen av tjänstemannagrupperna.

Då man söker ge en förklaring till denna utveckling, är det uppenbart att man inte kan göra anspråk på att finna och ange några entydiga och ursprungliga orsaker eller förklaringsgrunder. Därtill är sambanden alltför invecklade, och dessutom måste ju de mätmetoder som använts lämna ganska stort utrymme för subjektiva bedömningar av sammanhangen. Därmed har antytts de allmänna reservationer som måste göras för den följande redogörelsen.

Den industriella omvandlingen och dess följder

Dessa erinringar innebär givetvis att varje kvantitativ precisering av hur stor del av förvaltningspersonalens tillväxt som kan hänföras till skilda orsaksgupper är synnerligen vanskelig. Det föreliggande undersökningsmaterialet syns dock berättiga den tesen, att den avgjort största delen ($\frac{2}{3}$ — $\frac{4}{5}$) av stegringen i tjänstemännens

antal under den behandlade perioden kan sättas i samband med den utvecklingsprocess som berörda företag undergått och vilken här betecknas som industriell omvandling. I detta begrepp innefattas såväl den i flertalet fall mycket betydande omläggningen av produktionsmetoder, som den förändring av produktionsprogrammet som följt med introduceringen av nya produkter och varukvaliteter. Arbetsuppgifterna inom företagen har därigenom undergått en ständig förändring och förnyelse. Nya forsknings- och konstruktionsuppgifter har tillkommit, planerings- och kalkyleringsarbeten har fått ökad betydelse. Jämsides därmed har inköps- och försäljningsverksamheten förändrats och inte minst på personalvårdens område har utvecklingen inneburit djupgående förändringar. Denna omvandling är ju ingalunda någon sentida företeelse utan har utgjort en organisk del i hela industrialiseringsprocessen. Återverkningarna på personalsidan av denna utveckling är lika litet någon nyhet. Den med industrialiseringen och kommersialiseringen jämsides löpande tillväxten av förvaltningsfunktionerna kom dock först under mellankrigsperioden att tilldra sig en vidare uppmärksamhet. Detta kan sammanhånga med att förvaltningspersonalen först då började få någon större numerisk betydelse, och vidare skärptes från denna tid takten i denna personals tillväxt. Det kan även framhållas att tillväxten av förvaltningspersonalen under senare tid också i viss mån ändrat karaktär, samtidigt som den tekniska och organisatoriska utvecklingen fortskridit. I vilken utsträckning de utvecklingsdrag och de former av samband och påverkan mellan den industriella omvandlingen och tjänstemannatillväxten, som här skall beröras och som närmast hänför sig till tiden 1935—50, avviker från tidigare skeden, kan dock inte här närmare diskuteras. Av Erik Dahmén:s undersökningar rörande den industriella företagarverksamheten under mellankrigsperioden framgår emellertid att flera av de utvecklingsdrag som i det följande skall behandlas utgjorde väsentliga nyheter.¹

¹ E. Dahmén: Svensk industriell företagarverksamhet, Sthlm 1950, s. 359 f.

Detta gäller bland annat om den närmare anknytning mellan industriell verksamhet och systematisk vetenskaplig forskning på teknikens område som skedde under mellankrigstiden. Till stor del hade denna utveckling sin grund i erfarenheter under det första världskriget, men en vidare spridning fick den först ganska långt fram under mellankrigsperioden. Ehuru en mera intensiv grundforskning inte kan komma i fråga annat än vid centrala forskningsanstalter eller vid ett fåtal större företags laboratorier, har dock flertalet företag, även de små, efter hand kommit att påverkas. För att kunna hålla sig framme i konkurrensen har det sålunda blivit nödvändigt att vidga ansträngningarna för att utveckla sina produkter och att även söka få fram nya varuslag.

Ett annat moment i den industriella utvecklingen, som sätter sin prägel på den tid som här behandlas, utgör den från Amerika inspirerade övergången från en mer eller mindre hantverksmässig tillverkning till produktion i långa serier — den flytande tillverkningen.

Den inverkan på personalförhållandena, som dessa två tendenser utövat, har varit mycket stor och har berört de flesta av de till ett företag hörande avdelningarna. Framträdande är hur starkt den personal, som sysslar med att för företagets del tillvarata och tilllämpa nya forskningsresultat från olika områden, ökat i de här undersökta företagen. För några företag kan ökningen av dessa personalgrupper uppskattningsvis ha utgjort 10—20 % av tjänstemännens totala tillväxt. I vissa fall sammanhänger denna uppgång med att särskilda *laboratorier* anlagts eller väsentligt utbyggt vid företagen. Endast undantagsvis rör det sig därvid om grundforskning, i första hand är det fråga om en tillämpad forskning. Inom detta senare område inryms dock arbetsuppgifter av vitt skilda slag. Dels återfinns här personal som är inriktad på att finna vägar för att industriellt utnyttja nya rön inom det kemiska och tekniska området. Inom de företag där denna verksamhet fått organisatorisk fasthet, kan man iaktta en relativt synnerligen snabb ökning av

ifrågavarande tjänstemannagrupper. Vidare kan nämnas sådana arbetsuppgifter som består i att laboratoriemässigt kontrollera företagets produktion samt att prova råmaterialens kvalitet. Denna noggrannare kontroll, som även fört med sig en mycket snabb ökning av berörda avdelningar, sammanhänger delvis med att konkurrensen på varumarknaderna kommit att i högre grad än förr gälla kvalitetskillnader. I detta sammanhang kan erinras om arbetsuppgifter av den typ som resulterar i varudeklarationer etc. Men ökade kontrollåtgärder av den här arten har också blivit nödvändiga genom förändringar i produktionsättet. Tillverkning i långa serier förutsätter sålunda för att kunna fortgå friktionsfritt att inga större ojämheter i råmaterialens kvalitet och sammansättning förekommer.

Ett annat och kanske nyare utslag av den vetenskapliga forskningens växande betydelse för den industriella verksamheten är tillkomsten av *litteraturtjänst* inom företagen. De yttre organisatoriska förändringar som kan uppfattas som en följd av detta förhållande och som yttrat sig i att gruppen bibliotekspersonal vuxit, ger inte en helt rättvisande bild åt denna utveckling. Den mest tids- och kostnadskrävande delen av denna verksamhet består ju i stället i att kontinuerligt följa den för företagets utvecklingsarbete betydelsefulla litteraturen, särskilt den i tidskriftsform — en uppgift som framför allt åvilar personal på laboratorier, utvecklings- och konstruktionsavdelningar etc.

Till sin syftning nära besläktat med här diskuterade arbetsformer är *tids- och metodstudiearbetet*. De avdelningar som svarar för dessa funktioner fanns i allmänhet organiserade vid undersökningsperiodens början. Tydligt är emellertid att en väsentlig tyngdpunktsförskjutning i arbetets inriktning i flertalet berörda företag skett under perioden. Medan där tidigare den dominerande uppgiften var att nå fram till hållpunkter för ackordsättningen, har efterhand syftet med denna organisation mer och mer vidgats till att även omfatta de former i vilka de olika arbetstempona lämpligen skall utföras.

Dessa förändringar har dock mestadels inte inneburit någon större ansvällning av den härför avsedda personalen, då de båda syftemålen i många fall kunnat nås från gemensamma utgångspunkter.

Från dessa organ med uppgift att fånga in uppslag till nya produktionsmetoder och nya varor kan det vara lämpligt att övergå till de avdelningar, som har att föra fram sådana nyheter till driftsstadiet, för att se hur de utvecklats under perioden. Det kan då genast konstateras att här återfinns personalgrupper, som både absolut och relativt sett betytt mycket för tjänstemännens snabba tillväxt. Inom de av undersökningen berörda företagen har rationaliserings- och utvecklingssträvandena genomgående varit förbundna med en betydande ökning av konstruktions-, ritnings-, standardiserings- och andra liknande avdelningar samt av de därmed samordnade centrala planeringsorganen. Flera exempel på de faktorer som här inverkat lämnas i de föregående redogörelserna för utvecklingen inom några särskilda företag. Här kan det därför vara tillfyllest att helt allmänt erinra om den effekt som en övergång till flytande tillverkning haft på dessa avdelningar. Produktion i långa serier har förutsatt och medfört starkt stegrade insatser för konstruktion av ändamålsenliga maskiner och verktyg. Alla ritningar måste göras noggrannare och utförligare. En långt gående standardisering av produkterna, enhetlighet i fråga om gängsystem, toleranser etc. har blivit oundgängligen nödvändig. Och därtill kommer samtidigt ett starkt ökat behov av central samordning och planering.

Den sist nämnda typen av arbetsuppgifter — *planeringsmomentet* — har även i driftsledet blivit av väsentligt större betydelse allt efter som företagen nått en högre rationaliseringsgrad. I äldre produktionsstadier hade arbetarna en tillräckligt god överblick över arbetsprocessen för att själva svara för en stor del av den planering som numera ombesörjs av olika slags planeringspersonal och som bland annat tar sig formen av operationslistor, styckelistor etc. Vid sidan därav har ju behovet av en noggrann planering också ökat på grund av att det, i samma mån som produktionskapitalet

blivit dyrbarare, blivit allt viktigare att utnyttja detta effektivt. Samma förklaring gäller till en del i fråga om arbetsledarfunktionernas tillväxt. En annan faktor, som i detta fall inverkat, är att med en mera komplicerad maskinpark har följt ett ökat behov av instruktion och av att arbetsledarna ingående följer produktionsprocessen. Av gammalt har förmän och verkmästare förutom nämnda arbetsuppgifter även svarat för en hel del andra funktioner. Genom att de direkt arbetsledande uppgifterna fått större betydelse, har det inom flera företag befunnits lämpligt att överlasta vissa andra funktioner på särskild personal. Sålunda har rapportering i olika former till andra avdelningar inom företaget efter hand kommit att nästan helt handhas av tidskrivare och kontorister.

En sådan uppdelning av arbetsuppgifterna har för övrigt också betingats av att stigande krav på information och därmed på löpande statistiska uppgifter gjort sig gällande inom nästan alla delar av ett företag. Ofta föreställer man sig att denna utveckling till större delen kan föras tillbaka på organisationers och myndigheters önskemål om en ökad information från företagen. En sådan uppfattning torde dock inte helt stämma överens med verkligheten. Snarare kan man nog hävda att den växande statistiska rapporteringen och bearbetningen inom företagen i första hand får ses mot bakgrunden av den allmänna industriella utvecklingen. Införandet av nya varor och nya metoder måste grundas inte bara på en teknisk planering utan i lika hög grad även på en noggrann *kalkylering* av kostnader och intäkter. För en sådan kalkylering krävs en mycket detaljerad redovisning av åtgångstal och priser för alla produktionsfaktorer. Ett stort antal företag har visserligen länge kunnat nöja sig med ganska summariska beräkningar i dessa avseenden. Allteftersom produktionsprocessen blivit mer invecklad och svåröverskådlig, samtidigt som konkurrensen gjort det nödvändigt att för varje enskild process i produktionen söka finna vägar till en kostnadsänkning, har emellertid nya och noggrannare metoder kommit till användning.

Utvecklingen på detta område kan nog för övrigt sägas ha släpat efter i förhållande till den snabba tekniska utveckling som sedan länge ägt rum inom företagen. En förklaring härtill kan säkerligen sökas i att man inte haft fullt klart för sig de helt ändrade krav på andra avdelningars funktioner och arbetssätt som utlösts av en ny organisation och av nya metoder inom produktionsledet. Den företagsekonomiska forskningen på detta område och därmed utbildningen av personal med förståelse för och kunskap om hithörande problem torde även ha varit förhållandevis sent utvecklad. När sedan dessa frågor från alla håll började uppmärksammas, sköt utvecklingen genast snabb fart och kom även att ske jämförelsevis parallellt inom nästan alla branscher och storleksklasser av företag. Som ett tecken härpå kan ses de olika kontoplaner som utarbetats för olika grupper av företag. I utredningsmaterialet har dessa tendenser visat sig i en mycket stark relativ tillväxt av personal på redovisnings- och kalkylavdelningar samt av de kontoristgrupper som sköter siffrerapporteringen från olika delar av företagen. Ehuru denna utvecklingsbild är ganska genomgående, kan dock vissa icke oväsentliga variationer i ökningstakten iakttagas, vilka dock väl låter sig förklaras av skillnader i företagens struktur och utveckling. I företag där tillverkningen sker på direkta kundorder, vilket leder till stora variationer i utförande och kvalitet ifråga om de enskilda produkterna som följd, har personalökningen varit särskilt markant — ett förhållande som naturligt sammanhänger med det extra offert- och efterkalkyleringsarbete som en sådan produktionsordning kräver. Följdenligt visar företag med få och långt standardiserade produkter på sitt tillverkningsprogram en långsammare ökningstakt för ifrågavarande personal.

Förutom de personalökningar inom redovisnings-, kalkyl-, avlöningsavdelningar etc. som på detta sätt utlösts, har av samma anledning skapats vissa nya centrala funktioner. Särskilt inom större företag har sålunda ett behov att med hjälp av statistiskt utbildad personal försöka samordna och nå enhetlighet i de statistiska redo-

visningssystemen gjort sig starkt gällande. Det bör emellertid betonas, att det här ofta varit fråga om en rationalisering av arbetet, då man genom dessa nyanställningar velat tillgodogöra sig de framsteg som gjorts både inom den statistiska teorien och i fråga om den praktiska uppläggnings av statistikarbetet (exempelvis hålkortsanläggningar). Härigenom har vägar öppnats för en förenkling och nedskärning av arbetet på att insamla och bearbeta siffermaterial. Med hänsyn till den betydande ökning av personalen på ifrågasvarande områden som ändå faktiskt skett, kan det ligga nära till hands att ifrågasätta om dessa nya metoder verkligen varit i någon större utsträckning personalbesparande. Det bör emellertid därvidlag observeras att man samtidigt som dessa nyheter införts nästan alltid i väsentlig grad utvidgat och förbättrat den statistiska redovisningen. Utan de nya hjälpmedlen skulle en sådan utbyggnad i många fall ha varit allt för arbets- och kostnadskrävande för att komma till stånd.

I förbigående kan påpekas, att man här möter en tendens i personalutvecklingen som med de vidgade rationaliseringssträvandena gjort sig allt tydligare märkbar inom flertalet arbetsområden inom ett företag. Vad som åsyftas är den förändring i förvaltningspersonalens sammansättning som yttrat sig i att olika *expertgrupper* fått en ökad relativ betydelse. Det starkt ökade behovet av specialutbildad personal är dock ingalunda något för tjänstemannagruppen speciellt utan har ju givit sig starkt till känna även för arbetarpersonalens del. Dessa utvecklingstendenser, som sålunda endast delvis faller inom ramen för ett studium av förändringar i relationen tjänstemän — arbetare, kan av olika skäl, särskilt då med hänsyn till utbildningsproblemen, vara väl så förtjänta att uppmärksammas som det ändrade styrkeförhållandet mellan de nämnda personalhuvudgrupperna. Dessa förhållanden ägnas längre fram några avslutande kommentarer.

För att nu återgå till de personalökningar som kan sättas i samband med den industriella omvandlingen bör även verksamheten inom inköps-, förråds- och lageravdelningarna ägnas viss uppmärk-

samhet i detta sammanhang. Med den växande betydelse som planeringsmomentet fått i ett modernt industriföretag har naturligen följt en mera ingående kontroll och redovisning av de råmaterial och produkter som finns i förråd och lager. En annan väg efter vilken återverkningarna av introduktionen av nya produktionsmetoder och nya varor nått dessa avdelningar har gått via laboratorierna. De skärpta krav på råvarornas jämnhet och kvalitet som ställts genom en övergång till tillverkning i långa serier, har ju som förut nämnts starkt påverkat det laboratoriemässiga kontrollarbetet. Men en ansvällning av denna verksamhet kan ju knappast ske utan att påverka arbetsbördan i de delar av företaget — alltså inköps- och förrådsavdelningarna — som förmedlar dess arbetsmaterial eller som i sitt arbete har att ta hänsyn till laboratoriekontrollens resultat. Kalkylavdelningen kan här få representera ytterligare ett annat led i de samband som nu diskuteras. Eftersom en omläggning i driften numera ofta föregås av mera betydande kostnadsberäkningar får även inköpsavdelningen en ökad arbetsbörda genom att stå till tjänst med prisuppgifter etc.

För försäljningsavdelningarnas del kan liknande samband anföras. Innan en nyproduktion upptas, görs ofta mer eller mindre ingående försök att bedöma förutsättningarna för att introducera den på marknaden. Om dessa bedömningar utfaller gynnsamt följer den inte mindre arbetskrävande uppgiften att lansera och sälja den nya produkten. Emellertid skall framhållas att någon mera betydande ökning av tjänstemännen inom försäljningsavdelningarna — och inom den där ingående reklamverksamheten — av dessa skäl inte synes ha skett i de undersökta företagen. Den säljarens marknad, som rätt under en stor del av undersökningsperioden, har gjort att några särskilda ansträngningar i dessa avseenden ofta inte varit nödvändiga¹.

¹ En kompletterande förklaring utgöres i vissa fall av den på s. 94 omnämnda ökningen av sådana insatser på försäljningsområdet som lämnas av utanför företaget stående föreningar och företag.

Personalvårdens krav

I det föregående angavs de ungefärliga gränser ($\frac{2}{3}$ — $\frac{4}{5}$) för den del av förvaltningspersonalens tillväxt som synes kunna sättas i samband med den industriella omvandlingen. Då det gäller att förklara den återstående ökningen, är det huvudsakligen två grupper av förklaringar som kommer i fråga. Dels kan sålunda nämnas de skilda omständigheter som lett till en förstärkning av de personalvårdande organen i vidare mening, dels bör erinras om de speciella orsaker till en utvidgning av tjänstemannakåren som krigs- och efterkrigsåren medfört. Till den senare gruppen av »förklaringar» förs för enkelhetens skull även sådana faktorer som den ökade uppgifts- och redovisningsskyldigheten till statliga och kommunala myndigheter och olika näringslivsorganisationer. Vilken av dessa båda grupper som skall tillskrivas den största vikten är svårt att bedöma, men man kan nog hålla före att ökningen av de personalvårdande åtgärderna har vägt något tyngre.

När denna avvägning gjorts, har emellertid inte hänsyn tagits till i vilken utsträckning utbyggnaden av de personalvårdande organen påskyndats av eller direkt varit avsedd att motverka skilda desorganisationsföreteelser på arbetsmarknaden. I något fall kan otvivelaktigt företagets ökade insatser på detta område — t. ex. för bostadsfrågans lösning — nästan helt ses som ett led i strävandena att komma till rätta med de aktuella arbetskraftsproblemen. Men att för hela personalvårdsområdet försöka bedöma hur krigs- och efterkrigsårens speciella förhållanden inverkat, har inte här ansetts möjligt. Samtidigt som alla överväganden om betydelsen av de tillfälliga och mera långsiktiga inslagen i personalavdelningarnas utveckling lämnas åsido, görs inte heller något försök att bestämma de vidare bevekelsegrunderna för förändringarna i företagsledningens personal- och välfärdspolitik. Allmänna konkurrenssynpunkter, arbetsmarknadspolitiska aspekter, nya sociologiska och

psykologiska uppfattningar om personalvårdens inriktning och omfattning etc. vävs här in i varandra. En analys av dessa faktorer förutsätter väsentligt annat material och andra metoder än som använts i denna undersökning.

Uppbyggandet av en omfattande personalvård är ett nytt och karakteristiskt inslag hos de flesta av de undersökta företagen under den här behandlade perioden. Alldeles oavsett vilka motiv som legat bakom denna utveckling kan man dock urskilja vissa linjer som den kommit att följa.

Utan att i fråga om betydelse försöka ange den inbördes rangordningen mellan olika typer av åtgärder kan man då först nämna sådana som bidragit till en standardhöjning för personalen. Ganska vanligt har varit, att företagen byggt matsalar som sedan också drivits av företagen — ofta med betydande subventioner. På det hygieniska området har genomgående en upprustning skett genom anläggning av tvätt- och duschrum etc. I detta sammanhang kommer även företagens bostadspolitik in i bilden. De former denna fått har varierat ganska mycket — från byggande av bostadsfastigheter i egen regi till en rent bostadsförmedlande verksamhet med däremellan liggande varianter såsom upplåtelse av tomter och egnehemsbidrag i skiftande former. I företag, med stor kvinnlig arbetarstam har daghem och barnträdgårdar utgjort en annan viktig gren inom detta verksamhetsområde. Bland de nya serviceuppgifter för de anställda som företagen påtagit sig skall även nämnas intressekontoren.

Beträffande en annan del av personalvården, nämligen den ökade yrkesutbildningen inom företagen och de olika ansträngningar som görs för att minska olycksfallsriskerna i produktionen, återfinns även ett betydande standardhöjningsmoment. Verksamheten på dessa områden kännetecknas emellertid kanske mest av att den i hög grad syftar till ett bättre och riktigare utnyttjande av de mänskliga produktionskrafterna. Jämsides med det vidgade profylaktiska arbetet i fråga om olycksfallen har även möjligheterna att snabbt

bringa skadorna under sakkunnig vård starkt förbättrats genom att medicinskt skolad personal i flera fall knutits till företagen. Denna personals arbete inskränker sig för övrigt sällan till att ta hand om och vårda sådana yrkesskador utan omfattar ofta en allmän sjuk- och hälsovård för personalen och understundom även för de anställdas anhöriga.

Alla de personalvårdande åtgärder som hittills behandlats bidrar givetvis också till att skapa trivsel bland de anställda och en större känsla av samhörighet med företaget. För andra arbetsuppgifter inom personalavdelningarna är dock syftet mera direkt att uppnå en sådan effekt. Detta gäller t. ex. i hög grad om de personaltidningar som i vissa företag startats under undersökningsperioden. Nära förenat därmed har varit strävandena att stimulera den fritids- och hobbyverksamhet som i form av idrotts- och bridgeklubbar, konst- och studiecirklar bedrivs vid ett flertal företag. Ibland har insatserna på detta område utsträckts till anläggandet av idrottsplatser samt fritids- och semesterhem.

Av en särskild art är slutligen det ökade arbete på personalavdelningarna som företagsnämndsverksamheten medfört i form av kontinuerlig information, speciella undersökningar föranledda av nämnddiskussionerna och skilda utredningar i samband med förslagsverksamheten.

Som förut framhållits, har de skilda grenar av personalvården som här ganska ingående berörts i huvudsak tillkommit under den här behandlade perioden. Med hänsyn till detta är det inte förvånande att personalavdelningarna ganska genomgående visar den relativt starkaste tillväxten inom företagen. Visserligen är det absoluta antalet personer som sysselsätts med dessa arbetsuppgifter inte så stort att det väger särskilt tungt i den totala ökningen av tjänstemannakåren. Som ett nytt inslag i utvecklingen kan det dock i väsentlig mån bidra till att förklara den i jämförelse med tidigare skeden något snabbare takten i förvaltningspersonalens tillväxt från senare delen av 1930-talet.

Kristidens återverkningar

Ur den sist anlagda synpunkten är givetvis de personalökningar som föranletts av krigs- och efterkrigsårens speciella förhållanden av särskild relevans. Av redogörelserna för utvecklingen i några enskilda företag torde klart ha framgått på vilka områden som dessa verkningar gjort sig märkbara. Genom överörligheten och den höga frånvarofrekvensen kom ju en extra arbetsbörda att falla både på arbetsledarna i olika produktionsled och på personal- och avdelningsavdelningarna. På inköpsavdelningarna har man haft stark känning av bristen på råvaror och material, och de långa leveranstiderna har vållat extra besvär. Så långt har erfarenheterna varit ganska likartade i de undersökta företagen. Men då man kommer till försäljningsavdelningarna, är bilden inte längre lika enhetlig. Somliga företag har, trots att en säljarens marknad rått, fått erfara hur försäljningsarbetet blivit mera betungande än tidigare, vilket sammanhängt med att man inför kundernas återkommande förfrågningar och önskemål i möjligaste mån sökt tillgodose de dagsaktuella behoven genom delleveranser. Inom andra företag finner man den avmattning i försäljningsarbetet som man, att döma av marknadsförhållandena, kunnat vänta. I ett avseende är dock företagsrapporterna samstämmiga om utvecklingen inom försäljningsavdelningarna, och det är i fråga om det ökade arbete som främst genom handels- och betalningsregleringarna varit förknippat med exporten under efterkrigsåren.

Med det sist anförda är vi inne på de återverkningar på företagens personalutveckling som olika åtgärder från myndigheters och organisationers sida har haft. I den föregående framställningen har den uppfattningen antytts att denna inverkan, sedd mot bakgrunden av den starka totala ökningen av förvaltningspersonalen, inte kan sägas ha varit av någon större omfattning. Att regleringarna ändå

sammanhang kan säkerligen till stor del förklaras av att det merarbete det här varit fråga om i stor utsträckning drabbat högt kvalificerad och ledande personal inom företagen. Beträffande pris-kontroll, byggnadsregleringar etc. är det uppenbart att så varit fallet. För den statistiska redovisningens del torde saken ligga annorlunda till. Blankettfloran har onekligen svällt ut betydligt under det senaste decenniet. Då företagen ställts inför täta förfrågningar som inte rutinmässigt kunnat besvaras, och då uppgifter av ungefär samma innebörd men med vissa smärre, ibland sakligt betydelselösa, inbördes avvikelser med kort tidsmellanrum begärts från olika håll, har en viss irritation lätt uppstått. Ofta har man inte heller inom företagen kunnat inse det meningsfulla i de frågor som ställts. På grund av sådana omständigheter torde redovisnings-skyldigheten i sina olika former ha kommit att kännas mera be-tungande än faktiska siffror för personaltillväxten inom berörda delar av företagen ger anledning förmoda.

Den inverkan på personalutvecklingen som källskattens infö-rande haft, tycker man borde kunna anges ganska exakt. Några företag har också kunnat ange att en, två eller tre personer måst anställas för att sköta denna detalj. I andra företag kan inte någon ökning av tjänstemännen urskiljas av denna anledning. Detta beror på att den service för de anställda som åläggandet om källskatten innebär redan tidigare till stor del sköttes av dessa företags intresse-kontor.

De här behandlade grupperna av faktorer — den industriella omvandlingen och det, delvis därmed förbundna, ökade intresset för personalvården samt de speciella förhållanden som rått under krigs- och efterkrigsåren — torde i allmänhet ganska uttömmande förklara tjänstemannakårens tillväxt inom företagen under perioden 1935 — 50. I enstaka fall kan därutöver anföras vissa *speciella omstän-digheter* som inverkat på personalutvecklingen men som inte i något fall varit av någon större betydelse. Bland annat kan sålunda nämnas, att arbetstiden för förvaltningspersonalen under perioden har sänkts

inom några företag, medan samtidigt arbetstiden för arbetarpersonalen varit oförändrad.

I något fall har även förändringar i gränserna för företagens arbetsområden lett till en viss ökning av förvaltningspersonalen. Det kan här t. ex. vara fråga om att ett företag övertagit visst försäljningsarbete från grosshandelsledet; det ökade behovet av blanketter och andra trycksaker har ibland gjort det lönande för företagen att själva utföra detta arbete; i stället för att anlita fristående byggnads- och reparationsföretag har särskilda tjänster för dessa ändamål inrättats vid vissa företag. Å andra sidan har understundom vissa uppgifter avlastats företagen genom branschföreningar och andra sammanslutningar. Detta kan t. ex. gälla avsättnings- och prisfrågor. Vidare kan nämnas, hur företagen för sin försäljningsverksamhet i ökad utsträckning utnyttjat tjänster från fristående annonsbyråer etc. Utvecklingen är dock inte enhetlig i dessa avseenden, och det material som denna undersökning bygger på är så begränsat att något omdöme om nettoeffekten av dessa olika tendenser inte kan göras. För alla dessa förändringar gäller ju för övrigt, att de för näringslivet i dess helhet i allmänhet inte medför någon förskjutning i tjänstemannasiffrorna utan endast som »överföringsposter» kan påverka de enskilda näringsgrenarnas utveckling. Vid sidan av sådana förskjutningar bör även nämnas, att man alltmer kunnat iakttä att företagen i ökad utsträckning anlitat expertis utanför företagen för olika specialfrågor. Det rör sig här om bokförings- och skattefrågor, juridiska spørsmål etc., och även i fråga om tekniska och organisatoriska problem har råd och upplysningar i växande omfattning inhämtats från utanförstående experter.

De goda konjunkturerna och personalutvecklingen

Av den i inledningen återgivna tabellen framgick att förvaltningspersonalen per 100 arbetare ökat väsentligt snabbare under perioden 1939—49 än under den närmast föregående tioårsperioden. På några punkter i det föregående har anförts vissa förhållanden — personalvårdens ökade betydelse samt de speciella förhållanden som rått under krigs- och efterkrigsåren — som bidrar till att förklara denna snabbare ökningstakt. Den frågan är dock berättigad, om inte också nya, starka tendenser i näringslivets omvandling här har kunnat inverka. Som tidigare framhållits har ju det mera konsekventa arbetet på att följa och utveckla nya vetenskapliga forskningsresultat samt övergången mot tillverkning i långa serier tagit fart först under denna tid, om de också inte varit direkta nyheter för den behandlade perioden. Jämfört med tidigare skeden torde emellertid dessa företeelser inte i och för sig ha inneburit en så väsentlig förändring av de tekniska utvecklingstendenserna inom näringslivet, att man kan anta att förvaltningspersonalens utveckling skulle påverkas särskilt starkt därav. Av större betydelse torde i stället ha varit, att de ekonomiska förutsättningarna för en snabb omvandling av näringslivet varit synnerligen goda. Under hela undersökningsperioden har ju rätt synnerligen goda konjunkturer, och detta har i hög grad satt sin prägel på utvecklingen av relationen mellan förvaltningspersonal och arbetare. Det är ju en gammal iakttagelse, att styrkan i den omvandling av skilda näringar och i den förskjutning mellan olika näringsgrenar som karakteriserat industrialiseringsprocessen varierat efter de yttre konjunkturförhållandena. Samma rytm kan även i viss mån iakttagas beträffande förvaltningspersonalens utveckling.¹ Det är alltför välbekant för att behöva när-

¹ För att inte vålla missförstånd bör framhållas, att här avses de verkningar av t. ex. en lågkonjunktur, som kan avläsas i relationen arbetare-förvaltningspersonal dels vid lågkonjunktursens »början», dels vid dess »slut». Att under själva

mare kommenteras, hur de goda företagsvinsterna och de yttre ekonomiska förhållandena under krigs- och efterkrigsårens extrema högkonjunktur bidrog till en synnerligen omfattande investerings- och rationaliseringsverksamhet. Denna utbyggnad inom industrien krävde en vidgad stab av personal som sysslade med utvecklings- och konstruktionsarbeten. Det kan ligga nära till hands att betrakta en sådan tillväxt som mera tillfällig. När utbyggnadsprojekten är genomförda, skulle sålunda en del av dessa utvecklingsorgan kunna avvecklas. I några fall har man nog också kunnat iaktta en sådan tendens, men av någon större styrka har denna inte varit. Att några starkare tecken i denna riktning inte kommit till uttryck i utredningsmaterialet är för övrigt fullt förklarligt. Det sista år som omfattas av utredningen är nämligen 1951, som ju kännetecknades av de kraftiga inflationstendenser som utlöstes av Koreakriget. Även om utbyggnads- och investeringsarbetena då skulle ha börjat mattas i en del företag, är det troligt, att detta inte i nämnvärd utsträckning skulle ha påverkat tjänstemannaantalet. Utan att vara direkt knuten till dagsaktuella utvidgnings- eller rationaliseringsprojekt uppkommer nämligen ofta en tendens till en mera omfattande planering under en högkonjunktur. De goda tiderna förstärker optimismen inom företagen, och man blir benägen även för en mera långsiktig planering.

En annan effekt av de goda vinstkonjunkturerna, som i diskussionen ofta tillmäts stor betydelse som en förklaring till förvaltningspersonalens snabba tillväxt, är att man inte är så återhållsam vid nyanställningar utan lätt får en ansvällning av personal som är sysselsatt med uppgifter som på längre sikt visar sig föga räntabla. I vilken utsträckning detta verkligen varit förhållandet är synnerligen svårt att bedöma. I några enstaka fall kan man i rapporterna finna belägg därför, men i jämförelse med den övriga personalex-

lågkonjunkturen antalet tjänstemän per 100 arbetare stiger som en följd av skillnader i fastheten i anställningen är ju ett speciellt förhållande, som man i detta sammanhang kan bortse ifrån.

pansionen är dessa nästan helt betydelselösa. Detta utgör givetvis inte något bevis för att de nyssnämnda förmodandena helt skulle sakna grund, men det är också svårt att finna belägg för att de skulle vara riktiga. En annan sak är, att man särskilt under en utbyggnads- och omorganisationsperiod inte alltid genast finner den mest ändamålsenliga uppläggnings och fördelningen av arbetsuppgifterna. Man hinner helt enkelt inte i detalj gå igenom organisationen inom företaget. Då förhållandena efter hand stabiliseras, eller då en vikande konjunktur inträder, framstår en sådan mera noggrann översyn och en organisation som möjliggör personalbesparingar såsom mera angelägna. Förutom dessa omständigheter är det ju uppenbart, att företagen understundom misstar sig i sin planering och i sin uppläggning av produktionsprogrammen, och att detta på olika sätt kan påverka personalutvecklingen.

Här har diskuterats olika förhållanden som kan ha medverkat till att förvaltningspersonalens tillväxt blivit något snabbare under 1940-talet än under tidigare årtionden. När man i den allmänna debatten möter utsagor om att denna ökning gått alltför fort, torde emellertid dessa uttalanden många gånger baseras på en mer eller mindre vag åsikt att förvaltningspersonalens arbete är mindre »produktivt» än andra arbetsgruppers. Genämot argument av denna art hänvisas ofta till den produktivitetsstegring som ägt rum parallellt med produktionsomvandlingen och med tjänstemannakårens tillväxt. I denna redogörelse har visats hur introduktionen av nya metoder och nya varor på olika vägar lett till och också förutsatt ökade ansträngningar på arbetsområden där förvaltningspersonalen sysselsätts. Då inga delade meningar torde föreligga rörande målsättningen för denna del av den industriella verksamheten — schematiskt uttryckt i ökad produktivitet — kan det tyckas att argumenten om en för snabb tillväxt av förvaltningspersonalen vore tillbakavisade. Så lätt är dock inte problemet löst. Det förhållandet att en viss personalutveckling medfört vissa resultat i form av produktionsökningar säger nämligen inte, att

samma resultat inte skulle kunna vinnas med mindre arbetsinsatser. Huruvida arbetskraften, speciellt förvaltningspersonalen i de undersökta företagen, tillvaratagits på det i denna mening mest effektiva sättet har det inte funnits några som helst möjligheter att bedöma. I detta påpekande ligger även, att man inte heller kunnat bedöma hållbarheten av en annan argumentering, som delvis velat föra tillbaka tjänstemännens ökning på sådana psykologiska faktorer som att chefer för olika verksamhetsgrenar, genom överskattning av de egna arbetsuppgifternas betydelse, av prestigeskäl etc., skulle ha sökt och lyckats utvidga sina avdelningar mer än som varit befogat ur hela företags synpunkt.

Ur en mera begränsad synvinkel kan emellertid vissa reflexioner knytas till utredningsresultaten. Det är tydligt, att man inom företagen beträffande förvaltningspersonalens arbetsuppgifter ännu inte så metodiskt som i fråga om arbetarpersonalens går in för att finna vägar till förenkling och rationalisering. Betydelsefulla steg i denna riktning har dock tagits inom ett flertal företag. Som uttryck för dessa strävanden kan anföras anskaffning av allehanda kontorsmaskiner, hålkortsanläggningar etc. Denna tendens tycks också ha vuxit i styrka under perioden och flera omständigheter tycks tyda på att den i fortsättningen kommer att förstärkas ytterligare. För detta talar bland annat att förvaltningspersonalen nått en sådan numerär att den som kostnadspost inte längre kan betraktas som en mindre betydelsefull faktor i företagens kalkyler. Samtidigt som förvaltningspersonalen får en i dessa hänseenden mera likartad ställning med arbetarpersonalen, kommer också en fortsatt utökning av förvaltningspersonalens uppgifter i syfte att genom rationalisering friställa arbetskraft i produktionen att allt strängare granskas. På sådana grunder kan sägas att varje fortsatt tillväxt av förvaltningspersonalen utlöser allt starkare motiv för att begränsa denna ökning.

Effekten av lönehöjningarna

I detta sammanhang bör även beröras en argumentering — närmast ett försvar för förvaltningspersonalens tillväxt — som man understundom möter. Denna går i stort sett ut på att företagen skulle finna en sådan organisation, där arbetarpersonalen genom en utökning av den lägre kontorspersonalen kan avlastas vissa uppgifter, fördelaktig på grund av att lönerna skulle ligga lägre för den senare personalgruppen. Vad dessa förmenta löneskillnader beträffar måste emellertid framhållas, att reella kostnadsjämförelser av denna art är mycket svåra att göra. Visserligen kan man lätt konstatera, att den utbetalda lönen under en period ofta ligger lägre för vissa kategorier, särskilt kvinnlig kontorspersonal, än för arbetarpersonalen. Men dessa skillnader utjämnas till stor del genom att tjänstemännen åtnjuter sjuklön och, bortsett från den allra yngsta förvaltningspersonalen, pensionsförmåner och dessutom har en kortare arbetsdag. Då det ställer sig mycket svårt att få något mått på dessa »lönstillägg», kan inte heller någon klar bild erhållas om de faktiska olikheterna i företagets lönekostnader.

Alldeles bortsett från sådana skillnader skulle man emellertid kunna tänka sig att avvikelser i *löneutvecklingen* mellan berörda grupper skulle ha medfört, att det under undersökningsperioden relativt sett blivit mera lönande att anställa lägre tjänstemannapersonal. En sådan förmodan kan synas bekräftad av tillgängliga indexsiffror för den totala förvaltnings- och arbetarpersonalens löneökning. Nu omfattar emellertid siffrorna för tjänstemännens del grupper för vilka löneförändringarna varit väsentligt olika. Det är klart att de högre tjänstemännens löner inte har ökat lika starkt som arbetarpersonalens. För den lägre kontorspersonalen, som det här närmast är fråga om, kan inte löneutvecklingen i förhållande till arbetarpersonalen lika entydigt bestämmas, men några avvikelser av betydelse i detta sammanhang syns knappast ha förelegat mellan

dessas grupper. Vare sig olikheter i den absoluta lönekostnadsnivån eller skillnader i löneutveckling skulle sålunda ha kunnat utgöra något viktigare skäl för företagen att vara mindre återhållsamma vid anställning av lägre kontorspersonal än av arbetarpersonal. Giltigheten av en sådan slutsats begränsas måhända genom att företagen i sin anställningspolitik inte alltid helt beaktar de verkliga lönekostnaderna utan utgår från de löner som kontant utbetalas till tjänstemännen. Huruvida så sker i någon större omfattning är dock omöjligt att säga.

Går man från de här diskuterade motiven för nyanställning av den ena eller andra personalgruppen vidare till företagens möjligheter att rekrytera personal i de olika fallen, finner man vissa omständigheter som kan bidra till att förklara, att den lägre kontorspersonalen haft lättare att expandera än arbetarpersonalen. Medan under den senare delen av undersökningsperioden en kännbar brist på arbetskraft gjort sig gällande för fabriksavdelningarnas del, har tillgången på okvalificerad personal till kontorsavdelningarna varit om inte särskilt riklig så dock jämförelsevis god. Detta sammanhänger med det i olika utredningar anförda förhållandet att speciellt de kvinnliga arbetssökande, i viss mån oavsett det ekonomiska utbytet av olika anställningar, helst söker sig till kontorsplatser.¹ Industriarbete kommer däremot ganska långt ner på skalan för efterfrågade arbetsuppgifter. De härav följande relativa svårigheterna att rekrytera industriarbetare kan i vissa fall ha bidragit till eller påskyndat en sådan omorganisation inom företagen som lett till att vissa arbetsuppgifter överförts från arbetarna till kontorspersonalen. Utökningen av tidskrivning och planering är exempel där en sådan inverkan kan ha varit möjlig.

¹ Se t. ex. det betänkande som avgivits av Arbetsmarknadskommitténs kvinno-utredning, utförd av representanter för Svenska Arbetsgivareföreningen och Landsorganisationen.

Utvecklingen i andra länder

I det föregående har diskuterats olika förhållanden som kan bidra till att förklara, att förvaltningspersonalens tillväxt under det senaste decenniet skett i en snabbare takt än under tidigare utvecklingsskeden. Den oavbrutna, intensiva högkonjunkturen, som åtföljts av en stark förskjutning av den yrkesverksamma befolkningen mot näringsgrupper och branscher med ett relativt stort antal tjänstemän, av en snabb rationaliserings- och investeringstakt inom företagen o. s. v., har därvid givits en framträdande plats som förklarande faktor. Men utvecklingen under denna tid kan även ses ur en mera långsiktig aspekt. Det påpekas ju ofta att industrialiseringen och kommersialiseringen av näringslivet kom jämförelsevis sent i vårt land. Ännu under mellankrigstiden hade utvecklingen i dessa avseenden nått väsentligt längre i andra länder. Den i jämförelse med andra stater mycket gynnsamma konjunktursituation som rådde i Sverige under de senare två tredjedelarna av 1930-talet och det förhållandet att vårt land undgick att indras i världskriget torde ha medverkat till att denna skillnad i väsentlig mån kunnat minskas. Vi har kunnat lära av, och under goda yttre arbetsförhållanden omsätta, tekniska och organisatoriska erfarenheter från längre komna länder. Ett därigenom ökat tempo i näringslivets omvandling har inte kunnat undgå att sätta spår i förvaltningspersonalens utveckling.

Ur dessa synpunkter vore det av särskilt intresse att jämföra utvecklingen i vårt land med förhållandena i Amerika, där industrialiseringen och kommersialiseringen av näringslivet väl nått längre än någon annanstans. En sådan jämförelse är dock mycket svår att göra, då indelningen av befolkningen efter yrkesställning är betydligt olika i de båda länderna. Det är därför nästan ogörligt att göra några mera precisa uttalanden om skillnaderna i nivån för tjänstemännens andel av den yrkesverksamma befolkningen. Det 101

syns dock som om detta relationstal för hela befolkningens del skulle ligga några enheter högre än i Sverige, där ju denna siffra var i det närmaste 27 % enligt 1950 års folkräkning.¹ Ser man på utvecklingslinjerna i de båda länderna, varvid skillnaderna i avgränsningen av de olika grupperna inte behöver tillmätas så stor betydelse, framträder väsentliga olikheter. Framträdande är sålunda hur avsevärt mycket snabbare än i Amerika förvaltningspersonalen ökat i Sverige under de senaste trettio åren. År 1920 var tjänstemännens andel av den förvärvsarbetande befolkningen i Amerika nästan dubbelt så stor som i Sverige. Den utjämning av relationstalen som sedan dess ägt rum var särskilt stark under 1930-talet. Medan ökningen i förvaltningspersonalens andel då uppgick till omkring 40 % i Sverige, höll sig den motsvarande förskjutningen i Amerika vid knappt 5 %. Under det senaste årtiondet var utvecklingen avsevärt mera likartad, men även då tycks uppgången ha varit något snabbare i Sverige.

Begränsas synfältet till utvecklingen inom industrien, kan ungefär samma iakttagelser göras. Enligt siffror från Census of Manufactures för 1947 torde antalet tjänstemän per 100 arbetare i Amerika detta år ha legat på ungefär samma nivå, eller kanhända något lägre än för Sveriges del. Även i detta fall har avvikelserna i utvecklingen under senare decennier varit betydande. I slutet av 1920-talet låg siffran för Amerika betydligt över Sveriges. Utvecklingen i vårt land kännetecknades emellertid därefter av en ganska jämn och fortgående ökning, medan ifrågakvarande relationstal i Amerika i stort sett inte förändrades förrän under senare hälften av 1930-talet. Den stegring som där sedan åter inträdde var åtminstone till en början något långsammare än motsvarande uppgång i Sverige. Slutresultatet har blivit, att den skillnad i antal tjänste-

¹ Se de uppgifter som lämnas i *Lewis Corey: Changing economic group positions and social-political relations in USA. Labor and Nation, New York. Vol. V nr 5 (Sept. Oct. 1949)*. För den del av hela befolkningen som motsvarar våra tjänstemän anges för 1947 en siffra på 28 %.

män per 100 arbetare som tidigare funnits mellan de båda länderna efter hand blivit mindre och numera torde vara jämförelsevis liten.

Det är inte lätt att entydigt förklara olikheterna i utvecklingen. En förklaring till de starkt avvikande tendenserna under mellankrigstiden måste säkerligen till viss del sökas i de olikartade konjunkturförhållanden som då rådde i Sverige och Amerika. Men det förhållandet att för den amerikanska industrien redan i början av 20-talet noterades en siffra för relationen arbetare—tjänstemän som i Sverige uppnåddes först under de första krigsåren — alltså 20 år senare — kan måhända även sättas i samband med den eftersläpning i industriens utveckling som kännetecknat vårt land i jämförelse med Amerika. Om detta är en riktig förklaring skulle, i samma mån som detta Amerikas försteg i industriell utveckling inhämtats, förvaltningspersonalens starka uppgång i Sverige under senare decennier delvis vara en engångsföreteelse. Detta får dock inte tolkas så, att en långsammare ökningstakt för tjänstemännen därmed hålls för trolig. Denna konklusion täcker nämligen endast en förmodan att förvaltningspersonalens utveckling i de båda länderna i fortsättningen kommer att ske mera likformigt än tidigare. Ur denna synpunkt vore det förvisso intressant att se hur den senaste utvecklingen gestaltat sig i Amerika. Det material som skulle kunna utnyttjas för detta är dock så knapphändigt att några klara utvecklingslinjer inte kan urskiljas därur. Det bör emellertid framhållas, att medan relationen mellan tjänstemän och arbetare under 1930-talet var relativt oförändrad i Amerika så har under krigs- och efterkrigsåren tjänstemännens andel ökat nästan lika starkt som i vårt land.

Avslutande synpunkter

I denna undersökning, som främst avsett att söka finna olika omständigheter som kan förklara förvaltningspersonalens tillväxt, har 103

analysen i första hand uppehållit sig vid hur tillkomsten och förändringarna i olika arbetsfunktioner inom företagen påverkat antalet tjänstemän. Andra förskjutningar i personalens sammansättning, exempelvis med hänsyn till dess utbildning, har däremot förbigåtts. Denna begränsning har varit arbetstekniskt nödvändig och betingas inte av att denna aspekt här skulle uppfattas som mindre intressant. Tvärtom kan man av flera skäl förfäktas, att där föreligger en av de mera intressanta och nödvändiga arbetsuppgifterna för den forskning som är inriktad på arbetskraftsproblemen. Den snabba tekniska och organisatoriska utvecklingen skapar ständigt ändrade och ökade krav på arbetskraftens skicklighet och utbildning. Skall en smidig anpassning kunna ske till på så sätt uppkomna förändringar i tillgången och efterfrågan på arbetskraft, måste utvecklingstendenserna inom näringslivet i dessa avseenden noga studeras och beaktas vid den planering som görs inom yrkesundervisningen och den högre utbildningens område.

Bland tjänstemännen har kravet på personal med vetenskaplig utbildning gjort sig gällande inom nästan alla avdelningar inom ett företag. Inom produktionen har behovet av högskoleutbildade ingenjörer starkt ökat som en följd av rationaliserings- och utvecklingsarbetets växande betydelse, och kemister och annan laboratoriepersonal har blivit allt vanligare i företagens personalrullor. Inom ekonomiavdelningarna har anspråken på företagsekonomiskt utbildad personal stigit, allt efter som bokförings-, kalkylerings- och utredningsverksamheten svällt ut. Vidare kan nämnas sådana grupper som statistiker, skatteexperter, jurister, akademiskt utbildade tjänstemän för personalvårdens olika grenar etc., vilka numera allt oftare återfinns inom i varje fall de större företagen.

Hur den förändring i arbetsfunktionernas karaktär som denna utveckling är ett uttryck för har påverkat även andra personalgruppers arbetsuppgifter, kommer väl till synes genom exempelvis arbetsledarnas ändrade ställning i produktionsprocessen. En starkare specialisering och koncentrerings till vissa arbetsuppgifter har

där tydligt gjort sig märkbar. Genom de mera invecklade produktionsprocesserna och den större och mera komplicerade maskinutrustningen inom företagen har för deras del de arbetsledande och instruerande arbetsmomenten starkt ökat i betydelse. Dessa höjda krav har inte kunnat tillgodoses enbart genom en utökning av personalgruppen i fråga utan har också till stor del måst åstadkommas genom att vissa av dennas tidigare arbetsuppgifter — tidskrivning och viss planering — överförts till särskilda befattningshavare. I flera fall har även arbetsledarnas tidigare ganska tidskrävande handläggning av skilda personalfrågor begränsats och i stället övertagits av särskilda funktionärer.

De här berörda tendenserna torde inte behöva ytterligare exemplifieras. Det bör dock framhållas, att denna utveckling inte endast berör tjänstemännen utan kanske i nästan lika hög grad även arbetarpersonalen. Också där har ju behovet av specialutbildad personal gjort sig gällande med ökad styrka, samtidigt som en tendens till klarare avgränsning av vissa ur utbildningssynpunkt mindre krävande, rutinmässiga arbetsuppgifter gjort sig märkbar lika väl som inom förvaltningspersonalens område. För ett studium av vilka ändrade krav på arbetskraften som uppkommer genom den tekniska och ekonomiska utvecklingen är därför en uppdelning av personalen på tjänstemän och arbetare inte längre särskilt lämplig. Därvid måste man gå fram efter linjer som skär igenom denna gruppering.

BILAGA

* * * * *

Undersökningens uppläggning och genomförande

En redovisning för uppläggningsen av denna undersökning och för de arbetsmetoder som använts kan lämpligen ges den formen att de anvisningar som utsändes till de i undersökningen deltagande företagen och lokalgrupperna inom SNS här summariskt återges.

Bestämning av begreppet förvaltningspersonal

Någon bestämd definition av begreppet förvaltningspersonal gavs inte i anvisningarna utan i stället uppräknades de personalgrupper som skulle omfattas av undersökningen. De på detta sätt angivna yrkesgrupperna överensstämde nästan helt med den av Svenska Arbetsgivareföreningen använda klassificeringen, och i varje fall har genom företagets tillämpning av anvisningarna denna överensstämmelse blivit fullständig. Därför kan den personal som ingår i undersökningen lättast anges genom att återge Arbetsgivareföreningens gruppering:¹

B. Teknisk personal:

1. Driftsingenjörer, arbetschefer, chefskonstruktörer, montage-, offert- och andra ingenjörer i chefsställning, laboratorieföreståndare, arbetsstudiechefer, chefsdessinatörer o. d.

¹ Till den här uteslutna huvudgrupp A hänförs företagsledare.

2. Andra ingenjörer (ej direkt arbetsledande), såsom tekniska kalkylatorer, laboratorieingenjörer, dessinatörer, r:e tillskärare, konfektionärer samt vetenskapligt eller konstnärligt utbildad personal.
3. Konstruktörer.
4. Ritare.
5. Vävkopister, textare.
6. Arbetsstudieingenjörer med teknisk utbildning.
7. Arbetsstudiemän.
8. Laboratoriebiträden med självständigt arbete.
9. Laboratoriebiträden med enklare arbete.
10. Korrekturläsare.

C. Arbetsledare:

1. Ingenjörer med huvudsakligen arbetsledande uppgifter.
2. Personal i verkmästareställning, såsom verkmästare, gjutmästare, färgmästare, vävmästare, spinnmästare, vägmästare, gruvfogdar, faktorer samt lantbruksinspektorer.
3. Förmän, kontrollanter och annat lägre arbetsbefäl i tjänstemannaställning.
4. Skogvaktare, sågställare, klampare, virkessorterare, vedmästare och tummare.
5. Platsledare.
6. Utsättare.

D. Kontorspersonal:

1. Personal i ledande ställning, såsom avdelningschefer, chefsassistenter, prokurister, kontorschefer, inköpschefer, ombudsmän, kamrerare o. d.
2. Kassörer.
3. Övrig personal med kvalificerat eller mera självständigt arbete, såsom bokförare, kalkylatorer och förstemen.
4. Utländska korrespondenter.
5. Svenska korrespondenter.

6. Utländska stenografer.
 7. Svenska stenografer.
 8. Personal med rutinarbete på bokförings-, avlönings-, lager- och verkstadskontor.
 9. Maskinskriverskor, kassabiträden samt personal vid bokförings-, räkne- och faktureringsmaskiner o. d. med undantag för 10. nedan.
 10. Hålkorts- och stansoperatriser, maskinskötare o. d.
 11. Kopierings- och registreringspersonal.
 12. Inkasserare.
 13. Planerare.
 14. Tidskrivare.
 15. Telefonister.
- F. Lager- och förrådspersonal:
1. Föreståndare och avdelningschefer å lager eller förråd.
 2. Förmän å lager eller förråd.
 3. Expediter och biträden å lager eller förråd.
- G. Vakter, bud o. d.:
1. Vaktmästare, nattvakter o. d.
 2. Springpojkar, springflickor o. d.
- H. Social- och sjukvårdspersonal:
1. Personalkonsulent.
 2. Barnträdgårdslärlarinna.
 3. Läkare, heltidsanställd.
 4. Läkare, deltidsanställd.
 5. Sjuksköterska.
 6. Sjukgymnast.
 7. Sjukvårdare.

Endast för vissa undantagsfall borde någon tveksamhet kunna uppstå i fråga om gränsdragningen mellan arbetare och tjänstemän.

108 För vissa grupper av förmän kan dock detta vara fallet, men, för-

utom den allmänna regeln att som tjänstemän icke skall räknas arbetstagare vars löneförhållanden regleras av kollektivavtal, brukar gränsen dras så, att endast förmän som icke själva direkt deltar i arbetet förs till tjänstemännen. Nu har visserligen denna praxis under undersökningsperioden skiftat något inom företagen, men i föreliggande material har sådana variationer justerats. Förändringar i redovisningssättet, som understundom antas ha påverkat förvaltningspersonalens tillväxtsiffror, kommer sålunda inte här att påverka materialet.

Undersökningens uppläggning

»Arbetet med att insamla och redovisa primärmaterialet kan för överskådlighetens och enhetlighetens skull uppdelas i tre olika delar, som var för sig kommer att närmare beskrivas i följande avsnitt. Dessa delar kan lämpligen kallas beskrivning av företagets struktur i utgångsläget, översikt över företagets strukturella utveckling under undersökningsperioden samt redogörelse för personalorganisatoriska förändringar under perioden.»

Det skulle föra för långt att citera hur man tänkt att beskrivningen av företagets struktur i utgångsläget lämpligen kunde utformas, men det kan nämnas att en redogörelse för följande förhållande särskilt efterfrågades: koncern- och ägandeförhållanden, produktionens sammansättning, produktionsstruktur samt inköps-, försäljnings- och distributionsförhållanden. Översikten över företagets strukturella utveckling borde sedan anknyta till denna redogörelse. Där skulle sålunda redovisas om någon ny tillverkning upptagits, om nya produktionsmetoder introducerats, alla förändringar i organisationen, investeringarnas omfattning etc. Eventuella ändringar i arbetstiden skulle anges, och vidare begärdes tabellsammanställningar som angav årliga siffror för antalet arbetare och tjänstemän, produktionsstorlek, investeringsvärde m. m.

Redogörelsen för personalorganisatoriska förändringar

»Denna redogörelse som är den centrala delen av undersökningen skall dels lämna en tabellöversikt över personalens storleksförändringar (inom olika funktionella områden av företagets verksamhet) under perioden, dels innehålla kommentarer till de organisatoriska förändringarna.

Till en början bör man göra upp ett organisationsschema, som ger en överskådlig bild av företagets interna organisation i utgångsläget med uppdelning på olika organisatoriskt avgränsade avdelningar. Om avdelningsindelningen förändrats under perioden, bör man likaledes göra upp ett organisationsschema, som utvisar företagets organisation vid undersökningsperiodens slut.

Det torde vara naturligt att genomföra tabellöversikten över de personalorganisatoriska förändringarna och kommentarerna till dessa i kronologisk följd genom att börja med utgångsåret och sedan fortlöpande redovisa och kommentera förändringarna för efterföljande år. Kommentarerna bör lämpligen direkt knytas till den avdelningsvis verkställda tabellredovisningen.

Dessa kommentarer, som är synnerligen viktiga för undersökningens genomförande, syftar till att belysa innebörden av de organisatoriska förändringarna ur två olika synpunkter. Dels gäller det att beskriva arten av de arbetsuppgifter, som ur hela företagets synpunkt förändrats eller tillkommit under undersökningsperioden — den funktionella aspekten — och dels gäller det att i den mån så är möjligt redogöra för orsakerna därtill — orsaksaspekten. Vid kommenteringen av de organisatoriska förändringarna bör man givetvis i ett sammanhang behandla båda dessa aspekter. I dessa anvisningar kommer emellertid för överskådlighetens skull en uppdelning att göras. Först beskrives hur kommenteringen skall genomföras med hänsyn till den funktionella aspekten och sedan hur orsaksanalysen bör utformas.

110 För varje befattning (eller grupp av likartade befattningar, re-

dovisade på samma rad) som existerade i utgångsläget, lämnas en *arbetsbeskrivning* som anger dess huvudsakliga arbetsuppgifter. Det räcker emellertid inte med att utsätta så oenhetliga och svårtydbara yrkesbeteckningar som t. ex. »kontorist» utan man måste mera noggrant specificera och beskriva arbetsuppgifterna.

Redogörelsen bör sedan göras som en fortlöpande serie kommentarer till alla de förändringar som berör varje särskild befattning. När en ny person tillträder en befattning, är det vanligt att de med befattningen förenade arbetsuppgifterna undergår någon förändring och på grund härav bör man vid varje personalombyte särskilt ange, om någon förändring inträffat eller ej. Har en förändring ägt rum, bör man liksom i arbetsbeskrivningen redogöra för arten av de arbetsuppgifter, som tillkommit, kvantitativt ökat eller på annat sätt förändrats.

För befattningar, som nyinstiftats under undersökningsperioden (dit räknas även gamla befattningar, vilkas arbetsuppgifter väsentligt förändrats), bör likaledes arbetsbeskrivningar lämnas. Vidare bör den nya befattningens arbetsuppgifter analyseras med hänsyn till frågan om de

a) innebär en nyttillkommen funktion ur företagets synpunkt (arbetsuppgifter, som tidigare aldrig utförts av någon befattningshavare i företaget); eller

b) ger uttryck åt en utvidgning av sådana arbetsuppgifter som redan tidigare utförts inom företaget; eller

c) innebär en överflyttning av arbetsuppgifter från andra befattningar inom företaget (ett slags intern omorganisation); eller

d) innebär en kombination av ovannämnda typfall.

De kommentarer, som hittills beskrivits, hänför sig till det ena ledet av denna undersökningens målsättning, nämligen det syftet att redogöra för förändringarna i företagets totala arbetsuppgifter med utgångspunkt i förändringarna i förvaltningspersonalens storlek. Det andra ledet innefattar som tidigare nämnts ett försök att sätta dess funktionsförändringar i samband med olika strukturella förskjutningar (att finna »orsakerna» till förvaltningspersonalens tillväxt, d. v. s. förvaltningsuppgifternas ökning). På samma gång som man ur funktionell synpunkt redogör för de nytillkomna eller förändrade arbetsuppgifternas natur, bör man genom en orsaksanalys försöka belysa bakgrunden till förändringarna. Detsamma gäller det fall, då en befattning (dess arbetsuppgifter) helt slopas.» Till vägledning vid orsaksanalysen angavs i en bilaga exempel på tänkbara förekommande orsaksförhållanden.

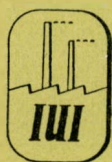
Det material som inkom från de tolv undersökta företagen var av ganska växlande kvalitet. I ett par fall var de utredningar som gjorts synnerligen omfattande och detaljerade. För sex andra företag erhöles en mycket god redovisning såväl av de personalförändringar vilka skett under perioden som av de skilda förhållanden som bidragit till dessa förändringar. De återstående företagsrapporterna hade av olika skäl inte kunnat göras lika noggranna. Vad som där erbjudit svårigheter var en fortlöpande redogörelse för förändringarna i de olika tjänstemännens arbetsuppgifter och för de därtill bidragande faktorerna. Knapphändiga skriftliga dokument och/eller personalskiften på strategiska punkter, som medfört att den levande minneskunskapen rörande äldre förhållanden blivit rapsodisk, har därvid utgjort de främsta orsakerna. Fullständiga tabellariska sammanställningar över personalens sammansättning och förändringar för olika avdelningar och år har dock även i dessa fall kunnat lämnas. Det kan här nämnas, ehuru det inte särskilt gäller de sist nämnda företagen, att undersökningen i ett par fall måst begränsas till en något kortare tidsperiod än den som vanligen gällt, alltså

Bearbetningen av primärmaterialet har tillgått så att för varje företag gjorts ett försök att redovisa personalförändringarna uppdelade efter funktioner. Det schema för funktioner som därvid använts har först innefattat vissa huvudgrupper såsom: produktion, försäljning, inköp, förråd och lager, räkenskapsväsen och kassa-förvaltning, personalvård och personalpolitik samt vissa service-uppgifter (vaktmästare, telefonister etc.). Inom dessa grupper har sedan i möjligaste mån en ytterligare uppdelning gjorts. En exemplifiering härav kan hämtas från produktionen. Tre större under-avdelningar användes här, och den första av dessa — driften — omfattade t. ex. arbets- och driftsledning, planering och tidskrivning. I den andra, som benämndes konstruktion och teknisk forskning, innefattades arbete på ritavdelning och laboratorium, produkt-standardisering, kvalitetskontroll, rationalisering och annan teknisk experiment- och forskningsverksamhet. Till den sista undergruppen fördes så olika hjälpavdelningar, och i detta fall försöktes vid bearbetningen att särskilja arbetsledning och tidskrivning från övriga arbetsuppgifter — reparationer, installationer o. s. v.

Det säger sig självt att stora svårigheter måste vara förbundna med uppdelning av funktioner inom olika företag efter en sådan gemensam mall. Då företagens produktionsinriktning och allmänna uppbyggnad är så starkt varierande får ju en viss funktion i schemat lätt olika innebörd från företag till företag. Dessa olägenheter kan förvisso vara mycket besvärande om syftet är att söka jämföra olika funktioners betydelse och utveckling i skilda företag. I detta fall, då det gällt att erhålla en sådan mera ungefärlig uppdelning av arbetsuppgifterna inom ett företag som kan antas vara lämplig för att fånga upp de olika faktorer som påverkat personalutvecklingen, har de dock inte varit så framträdande. Svårare har det varit att genomgående tillämpa en enhetlig gruppering av olika »orsaks- 113

faktorer». Tanken var från början att för varje personalförändring inom en funktionsgrupp söka registrera vilken eller vilka orsaker som medverkat till denna förändring, vartill då även om möjligt skulle fogas någon kvantitativ precisering av denna inverkan. Detta tillvägagångssätt visade sig dock mycket snart vara omöjligt att använda. I stället har man vid bearbetningen fått nöja sig med att utifrån de kommentarer som gjorts till personalförändringarna söka bilda sig en mer allmän uppfattning om vilka förhållanden som varit bestämmande för utvecklingen. En katalog över de »orsaker» som förekommit har kunnat erhållas, men en precisare bild av dessas inbördes betydelse har inte kunnat skapas. På grund av dessa förhållanden har en presentation av utredningsresultaten ansetts bära ges formen av ganska ingående beskrivningar av utvecklingsförloppen inom några företag, representerande olika branscher och storleksklasser, samt av en redogörelse för vissa större, gemensamma drag i utvecklingen.

INDUSTRIENS UTREDNINGSGENOMGÅNG



STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGS- OCH SAMHÄLLE

PRIS KR 5:50

I distribution Almqvist & Wiksell · Stockholm