

Göndöcs  
Imre

## A SZERVEZÉS KORSZERŰSÍTÉSI KÖVETELMÉNYEIRŐL

Népgazdaságunk fejlődésének intenzív szakaszába érkezett. A hatékonyság növelése így nem csupán a központi határozatokban, rendeletekben, irányelvekben előírt követelmény, hanem a fejlődésből adódó objektív szükségszerűség. Ez a szükségszerűség a fagazdasággal szemben is jelentkezik. Ennek a célnak az érdekében került sor az új gazdaságirányítási rendszer általános bevezetésén túl a fagazdasági vállalatok szervezeti fejlesztésére. Ezt szolgálják a korszerű technológiai eljárások, géprendszerek bevezetésére és elterjesztésére tett erőfeszítések.

A hatékonyság növelése megkívánja, hogy

- növeljük a gazdasági teljesítmény eredményét,
- fokozzuk a technikai eszközök kihasználását,
- emeljük a termékek versenyképességét.

A gazdaságossággal, a technikával és a piaccal kapcsolatban jelentkező feladatok a vállalati irányítás hagyományos módszereivel már nem oldhatók meg eredményesen. Különösen nem a vertikális fokozására a fagazdaságban létrehozott vállalati nagyságrendek mellett.

A kialakult gyakorlat szerint a meghatározott céllal létrehozott, vagy átszervezett vállalatnál a szervezést az irányító személyek kiválasztásával kezdik. Ezt követően a kiválasztott személyek képességeinek, gyakorlatának figyelembevételével létrehozzák a vállalat szervezetét. Elkészítik a létrehozott szervezetnek megfelelő ügyrendet és ügyviteli szabályzatot. A szervezési munka ezzel be is fejeződött. A cél megvalósítását szolgáló folyamatok célirányultsága így vagy megvalósul, vagy nem. A vállalat meghatározatlansága és határozatlansági foka spontán alakul ki és a cél elérése a véletlenek sorozatán múlik. Nem jelentkezik a várt hatékonysági növekedés.

A vállalatok vezetői a hagyományos szervezet hiányosságain gyakori szervezetekkel igyekeznek segíteni. Az állandó szervezés — ha eltekintünk a szociológiai vonatkozásaitól — önmagában nem lenne hiba, ha az a változó környezet, a belső adottságok figyelembevételével történe. Az esetek többségében ez csupán a vállalati hierarchia módosítását és annak megfelelő létszám-átcsoportosítást jelent.

Az információs rendszer hiányosságait gyakran a végnélküli értekezletek tartásával próbálják áthidalni. A „szervezgetések”-et és a „kiadós” értekezleteket azonban nem követi a várt eredmény, sőt a vállalat nehézségei egy-egy szervezés után csak fokozódnak.

A szervezéssel szemben támasztott igényeket ma már „rutin” szervezéssel kielégíteni nem lehet. Kizárólag a kibernetika elveinek és módszereinek tudatos alkalmazása jelent megoldást. Csak ezen az alapon létrehozott vállalati szervezet képes a termelés hatékonyságát jelentősen emelni.

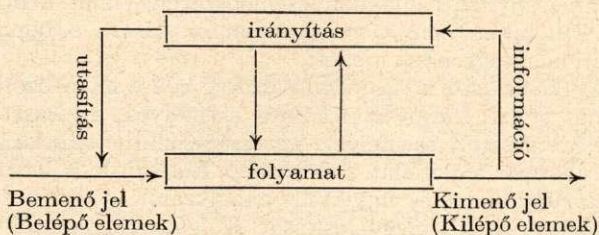
A korszerű szervezésemélet a vállalatot, mint kibernetikai rendszert kezeli. Az erre épített szervezési gyakorlat, figyelemmel a vállalat valamennyi kibernetikai tulajdonságára, optimális meghatározatlansági és határozatlansági fokú adaptív gazdasági rendszer létrehozására törekszik. A kibernetika módszereinek megfelelő gazdasági szervezés az alábbi lépésekben történik:

- feladatmeghatározás,
- folyamatszervezés,
- irányítás szervezése,
- ügyrendi, ügyviteli szabályozás.

A vállalat elé kitzűzött feladatok a folyamatok révén valósulnak meg. Ezek a folyamatok azonban a célirányultság biztosítása érdekében irányításra szorulnak. Az irányításra részben azért van szükség, mert a folyamat szervezésénél nem tudjuk figyelembe venni mindazokat a tényezőket, amelyek rá hatnak (tehát meghatározatlan) és így hatásuk a folyamatot az eredeti céltől kisebb vagy nagyobb mértékben eltérítheti, másrészt a folyamat elemeinek kapcsolata nem határozott, hanem sztochasztikus (véletlenszerű) és ezért a folyamat valóságos iránya csak a megvalósulás alatt alakul ki, ami ugyancsak további eltérést jelent a kitzűzött feladat megvalósulásától.

Az irányítás feladata, hogy a folyamat eltéréseit korrigálja a kitzűzött célnak megfelelően. Az irányítás úgy valósulhat meg, hogy értesüléseket szerzünk a folyamat állapotairól. Ezeket a tényleges állapotokat összehasonlítjuk a kívánttal. Amennyiben eltérést tapasztalunk, úgy utasítást adunk a beavatkozásra. Ennek az utasításnak természetesen tartalmaznia kell a beavatkozás mi-kéntjét is.

A folyamat és az irányítás kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti:



A fentiekből kitűnik, hogy a vállalat két szférára bontható. Egyik szféra a cél megvalósulását szolgáló folyamatok szférája, amelyet reál szférának is nevezhetünk, a másik pedig a folyamatokat irányító szféra.

Éppen ennek a két szférának a léte teszi a vállalati, mint gazdasági rendszert kibernetikai rendszerré. Ez a tény nemcsak lehetővé, hanem szükségsszerűvé is teszi a vállalati szervezésben a kibernetikai módszerek alkalmazását.

Anélkül, hogy tovább elemeznénk a vállalat kibernetikai tulajdonságait — amelyeknek figyelembevételét a szervezésben nem lehet elhanyagolni —, vázlatos áttekintést adok a már megadott lépések sorrendjében a gazdasági vállalatok kibernetikai szervezési módszeréről.

A feladatmeghatározás a gazdasági vállalatok esetében a következő célkitűzéseket jelenti:

- erdőgazdálkodás,
- vadgazdálkodás,
- fafeldolgozás,
- egyéb.

Ezek az összefoglalóan megadott célkitűzések természetesen a szervezés során részletesebb kifejtést igényelnek. Az erdőgazdálkodásnak például nemcsak erdőművelési, fahasználati feladatait különítjük el, hanem ezen feladatok tér- és időbeli megosztását is meg kell határoznunk.

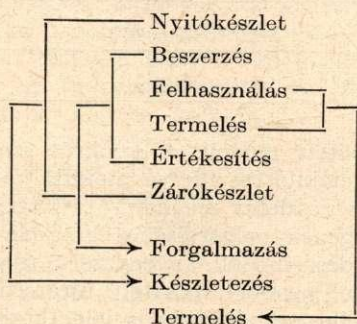
A feladatmeghatározást követő lépés a szervezésben a kitűzött célt végrehajtó *folyamatok szervezése*. Ekkor választjuk meg és vezetjük be a feladat megvalósítására optimális technológiát. A folyamat sorrendjében is meghatározott állapotok változását jelenti, amelyet az átmeneti függvényekkel írhatunk le.

A folyamatszervezésben a korszerűséget ma célra szerkesztett zárt géprendszerek, gépsorok bevezetése jelenti. Fel kell azonban hívni a figyelmet ezen gépsorok speciális igényeire és nagyfokú cél-orientáltságára.

A folyamatok egy része a vállalat fő tevékenységét képezi, míg másokat a főtevékenységi folyamatok kiszolgálására szervezünk, mint kiegészítő tevékenységet.

Kizárólag a folyamatok szervezése után kerülhet sor az *irányítás* megszerzésére. Ennek első lépcsője a megszervezett folyamatok alapján a vállalat működési modelljének felvázolása. Ennek megértéséhez abból kell kiindulnunk, hogy a vállalat működése erőforrások fogyasztását jelenti. Négy erőforrást jelölhetünk meg, mégpedig az anyagot, termelőeszközt, munkaerőt és pénzt. Az angol nevük után 4M-ről is szoktak beszélni.

Az erőforrások a folyamatban terméké alakulnak. A termék pénz formában jelenik meg, mint árbevétel. A következőkben a termékeket az erőforrások között szerepeltetem, mivel tulajdonságaiban és a vele kapcsolatos tevékenységekben nagyrészt megegyezik a termeléshez felhasznált anyagokkal, illetve az ahhoz kapcsolódó tevékenységekkel. Ez ugyan a szakirodalomban még vitatott kérdés, mivel az anyag a termelés feltétele, a termék pedig következménye. Megítélésem szerint azonban az azonosság a jellemzőbb és döntőbb az irányítás szervezése szempontjából. A kérdés végleges eldöntését azonban nem igényli a cikk azon célkitűzése, hogy átfogó képet adjon a korszerű követelményeiről. Az erőforrásokkal és termékkel való vállalati *gazdálkodás* mérlegszerűen a következő:



A mérlegszerű összeállításból kitűnik, hogy az erőforrásokkal és a termékkel való gazdálkodás tulajdonképpen forgalmazási, készletezési és termelési tevékenységet jelent. Ezen tevékenységeknek konkrét tartalmát az egyes erőforrások és a termék esetében a következő táblázat adja:

	Anyagtermék	Termelő- eszköz	Munkaerő	Pénz
Forgalmazás	Vásárlás Eladás	Pótlás Selejtezés	Felvétel Elbocsátás	Bevétel Kiadás
Készletezés	Készletgazdál- kodás	Karbantartás	Ellátás	Pénzkészletek kezelése
Termelés	Felhasználás Termelés	Üzemeltetés	Munkavégzés	—

A gazdálkodási funkciók közül a termelés az erőforrásokat fogyasztja. A termelési funkció a vállalatnál — mint korábban már szó volt róla — lehet főtevékenység, vagy kiegészítő tevékenység.

A forgalmazási és készletezési tevékenységek az erőforrások utánpótlására és a termék — társadalmi újratermelésben történő — realizálására hivatott. A készletezés a folyamatosság biztosítását szolgálja. A forgalmazást és a készletezést lényegében a szorosabb értelemben vett gazdálkodásnak tekinthetjük. A működő vállalatnál tehát az összesített modell szerint két termelésirányítási és négy gazdálkodási alrendszer irányítását kell megszervezni. Mind a hat alrendszer három tevékenységi csoportot ölel fel.

- a tevékenység megtervezését,
- a tervteljesítés feltételeinek biztosítását,
- a tervezett tevékenység végrehajtását.

A vállalat működési modellje így a következők szerint vázolható.

Termelésirányítás		Gazdálkodás			
Főtevékeny- ség	Kiegészítő tev.	Anyag- termék	Termelő- eszköz	Munkaerő	Pénz
Tervezés					
Feltételbiztosítás					
Végrehajtás					

A vázolt modell összesített modell. A konkrét szervezésnél természetesen több alrendszer kerül kialakításra, illetve alakítható ki. Ezenkívül az egyes tevékenységi csoportok is részletes meghatározást igényelnek. A kibernetikai szervezési módszer lényegének megértéséhez azonban ez is elegendő.

Az eddig vázolt működési modell az egyszerű újratermelés folyamatának felel meg. A vállalatoknál azonban bővített újratermelés folyik. Így annak minden alrendszerében fejlesztési funkció is jelentkezik. A termelésirányítási alrendszereknél termék- és gyártásfejlesztés, az anyag- és termékgazdálkodásban a marketing, a termelőeszköz-gazdálkodásnál a beruházás, a munkaerő-gazdálkodásban intenzív gazdálkodás esetén oktatás, a pénzgazdálkodásban a finanszírozási módszerek javítása jelenti a fejlesztési tevékenységet. Természetesen itt is megtalálható a tevékenység hármas tagozódása, a tervezés, a feltételbiztosítás és a végrehajtás.

A fejlesztés modellje tehát a következő:

Termelésirányítás		Gazdálkodás		
Termék és gyártás fejlesztés	Marketing	Beruházás	Oktatás	Finanszírozás fejlesztése
Tervezés				
Feltételbiztosítás				
Végrehajtás				

A vállalat működési modellje alapján lehet kidolgozni a szabályozó köröket. Itt kerül meghatározásra az, hogy miről, mikor és hol kell dönteni, vagyis itt kerül kialakításra a vállalat döntési rendszere.

A szabályozó körök kialakítása célszerűen a vállalat működési és fejlesztési modellje alapján történik. A kialakításnál a vállalat funkcióit olyan alrendszernek kell tekintenünk, amelyek viszonylagos önállósággal rendelkeznek. Az alrendszereket a funkciókon belüli tevékenység-csoportok részrendszerekre osztják. Úgy az alrendszereket, mint a részrendszereket a rendszerkapcsolatok figyelembevételével kell kialakítani, érvényesítve a múlt tapasztalatait és a jövő célkitűzéseit. Az így kialakított döntési rendszer csak akkor lesz képes a vállalat egészének érdekeit figyelembe véve dönteni, ha biztosítva van annak komplexitása. A komplexitás három alapvető követelménnyel jár, mégpedig

- a modell-rendszer széles körű alkalmazásával,
- a rutindöntések arányának növelésével és
- a döntésselőkészítési munkák automatizálásával.

A komplex döntési rendszernek megfelelő hierarchikus szervezetben a döntésre hivatott személyek csak rendkívüli esetekben és a fejlesztési kérdésekben döntenek. Így több idejük marad a modellek és a rutindöntések helyességének ellenőrzésére és azok javítására.

A szabályozó körökön belül kialakítható döntési szintek tér és időbeni tagozódásúak. Úgy a térben, mint az időben három szint különíthető el. Ezeket a szinteket az irodalomban a politika, stratégia és taktika szintjeinek szokták nevezni. Ez az elkülönítés természetesen a vállalat szervezetében nem jelentkezik tisztán. Azt, hogy az egyes döntéseket melyik szinthez kapcsoljuk, a konkrét körülmények alapján lehet és kell eldönteni. Általában azt lehet mondani, hogy a gazdálkodási funkciók irányítása központi, a termelésirányítási funkciók pedig üzemi (erdészeti) orientációjúak. A vertikálitás fokozása és a korszerű irányítási módszerek elterjedése azonban a termelésirányításban is növeli a döntések centralizációjának igényét.

Az üzemi, illetve erdészeti nagyság csak a hagyományos irányítási rendszerben lehet vitatott. A kérdés kibernetikai megközelítése esetén már lényegében a folyamat szervezése eldönti ennek az irányítási szintnek a nagyságát. Az üzemi irányításra szervezett minden folyamatnak ki kell elégíteni a cikkem elején vázolt hatékonysági követelményeket. Az így szervezett folyamatok vezérparamétereinek értékei adják az optimális üzemi nagyságrendet.

A szabályozó körök kialakítása után alakítható ki a döntésselőkészítés információ-igénye, az információs rendszer. Már az eddigi fejtegetések alapján is nyilvánvaló, hogy az információs rendszernek folyamatorientálnak kell lenni.

Kidolgozásának ezért meg kell előznie a vállalati szervezet kialakítását. Maga az információs rendszer magába foglalja az adatrögzítést, a rögzített adatok továbbítását, tárolását, feldolgozását, majd a szabályozó körök szervezésénél kialakított döntéselőkészítési, vagy rutin döntési algoritmusok működtetését. A korszerű információs rendszer nem képzelhető el elektronikus számítógép alkalmazása nélkül. Ennek bevezetése azonban csak fokozatosan képzelhető el. A fokozatosságot biztosító részekre osztást megelőzően azonban fel kell tárni az információs rendszer belső struktúráját. Az információs rendszer jellemzői közül a fő követelmény az integráltságon van, az extenzivitás (kiterjedtség) és az intenzivitás (automatizálás) esetleges rovására is.

Az integrált információs rendszer csak önálló vállalati alrendszerként működtethető. Ennek az alrendszernek a feladata az információ továbbítása, tárolása és feldolgozása mellett a vállalat valamennyi alrendszerének információs igényeit is ellátni, mondhatnánk úgy is: információ-gazdálkodást folytatni. A adatrögzítés továbbra is az egyes alrendszerek feladata marad.

A szabályozó körök kialakítását és az információ-rendszer kialakítását követően kerülhet sor a vállalati szervezet kialakítására. A korábbi horizontálisan funkcionális, vertikálisan nagyfokú alá- és fölérendeltségi tagolódással szemben funkcióra orientált szervezet létrehozása elengedhetetlen követelmény. A hierarchikus felépítést a már említett szinttagolásnak kell megfeleltetni. A szervezeti felépítést követheti a személyek kiválasztása. Itt azonban, amennyiben személyi adottságok áthidalhatatlan korlátot jelentenek, a szervezet kisebb mértékben módosítható. Ez esetben sem lehet azonban engedményt tenni a funkció-orientáltság érvényesítésében.

A szervezésben csak ezután következhet az irányítási folyamatok rögzítése, az ügyrend és az ügyviteli szabályzat elkészítése.

Az elmondottak csupán vázlatos ismertetését adják a korszerű szervezési követelményeknek. Olyan szemléletmód kialakítását célozzák, amelyek képessé tesznek a konkrét szervezési feladatok eredményes megoldására.

Befejezésül kiemelten fel kell még hívnom a figyelmet a szervezéssel kapcsolatban két alapvető körülményre, bár mindkét körülmény az eddig elmondottakból önként adódik.

Az egyik az, hogy a feladatok sokrétűsége miatt a szervezési munkát csak team-ben lehet eredményesen elvégezni. A másik pedig az a tény, hogy az elektronika bekapcsolása a vállalat irányításába csak akkor növeli a vállalati munka hatékonyságát, ha összekapcsoljuk a döntési rendszer korszerűsítésével. Ellenkező esetben a várt eredmény elmarad, sőt az elektronika alkalmazása költségnövekedéssel jár együtt.

---

### **A lapban megjelent tanulmányok szerzői:**

*Göndöcs Imre* MÉM főelőadó, Budapest; *Jérôme René* tud. főosztályvezető h. ERTI, Budapest; *dr. Káldy József* egyetemi tanár, tud. rektorhelyettes, EFE, Sopron; *Király Pál* az ERDŐGAZDASÁG ÉS FAIPAR szerkesztője, Budapest; *dr. Kocsmár Ferenc* MÉM Vállalatfelügyeleti Főosztály helyettes vezetője, Budapest; *dr. Tompa Károly* egyetemi docens EFE, Sopron; *Varga Alfréd* erdőmérnök, Szombathelyi Erdő- és Fafeldolgozó Gazdaság; *Vilcsek János* az ERTI Mátrafüredi Kísérleti Állomás igazgatója.