

## A korszerű iparvállalati szervezet kialakításának problémái\*

FRANK TIBOR

A gazdaságirányítási rendszer reformjával kapcsolatban a szakemberek jogosan vitatják a vezetés leghatékonyabb formáit, szervezeteit.

A vállalati szervezetek korszerűsítésénél több szempontot kell figyelembe venni. Így a többi között nem lehet egységes sémát kialakítani minden vállalatra, nem lehet a meglévő személyi adottságokra építeni a szervezetet stb.

A korszerűen kialakított vállalati szervezetnek igazodnia kell *a mindenkori gazdaságirányítási rendszer fő célkitűzéseire*. Ilyen értelemben a vállalati szervezetet állandóan korszerűsíteni kell, mert annak formája, kialakítása nem tekinthető véglegesnek.

A korszerű vállalati szervezet kialakításánál hazánkban az új gazdaságirányítási rendszer főbb vonásaiból kell kiindulni. Ezek a következők:

1. a nagyobb vállalati önállóság kialakítása,
2. a gazdaságosság fokozása,
3. a szükségletre való termelés biztosítása,
4. az anyagi ösztönzés és a munka díjazásának megállapítása,
5. a helyes munkaköri légkör kialakítása és a legkedvezőbb munkakörülmények biztosítása.

E fő célkitűzések szükségessé teszik a vállalati szervezetek eddigi tevékenységének módosítását és új szervezetek létrehozását.

### 1. A nagyobb vállalati önállóság kialakítása

Az eddig túlzottan centralizált állami irányítás megszűnése következtében növekszik a vállalat önállósága. Ez elsősorban a vállalati igazgatóra (vezérigazgatóra) hárít többletmunkát. A napi operatív feladatok intézése helyett munkaideje nagyobb részében a vállalat perspektivikus feladataival kell foglalkoznia. A gyár, a gyártás, vagy a gyártmányokra vonatkozó fontos fejlesztési kérdésekben a tanácsok, a javaslatok, vagy előterjesztések alapján önálló döntéseket kell hoznia. Elsősorban tehát a döntésekkel kapcsolatos szervezetét kell kiépítenie.

Rendkívül fontos a vállalati igazgató munkájának egyenletessé, ütemessé és tervszerűvé tétele. Előre meg kell terveznie munkáját napokra, órákra bontva.

Nagy segítséget nyújthat ebben a titkársága, illetve a *titkára*. A titkárság kezeli az igazgató levelezését, nyilvántartja az időbeosztását, ellenőrzi utasításainak a végrehajtását, lebonyolítja telefonforgalmát és beszerzi az egyes ügyek intézéséhez szükséges segédleteket. A titkársági dolgozókat Magyarországon nem képezik, holott műszaki-gazdasági képzettségű, jó emberismerettel rendelkező, művelt egyéneket kell ide beosztani, akik ismerik a vállalat helyzetét, szervezeti felépítését, külső-belső kapcsolatait, súlyponti problémáit stb.

A titkárok az igazgatók személyi beosztottai. Intézik az igazgató rájuk átruházott ügyeit, és irányítják az ügyfélforgalmat.

A nagyobb vállalati önállóság hatékonyabb vállalatvezetését segíti elő az ún. *többvonalas* vezetői rendszer kiépítése. Ez azt jelenti, hogy a *műszaki* tevékenységet a *műszaki*, a *gazdasági* tevékenységet a *gazdasági* igazgató fogja össze.

Elképzelhető, hogy az ipari nagyvállalatoknál az üzleti politika kialakítására és összefogására külön kereskedelmi igazgatót is beállítsanak.

A műszaki igazgató beállítása nem jelent problémát, mert főmérnökök eddig is működtek a vállalatoknál, legfeljebb arról kell gondoskodni, hogy több

\* Az *Ipargazdaság* 1967. 11. számában megjelent tanulmány rövidített közlése.

ideje legyen a vállalat távlati műszaki fejlesztési ügyeivel foglalkozni. Erre kényszeríti a korszerű termékek gyártása, a világszínvonal elérése, újabb exportpiacok megszerzése stb.

## 2. A gazdaságosság fokozásának szervezete

A gazdaságosság fokozottabb előtérbe helyezése miatt szükséges a gazdasági igazgatói funkció létesítése. Ez a funkció a legtöbb vállalatnál elnevezésben nem új, de tartalmában igen. Egyesek úgy képzelték el a múltban, hogy a volt főkönyvelőt állítják erre a posztra. Ez azonban a gyakorlatban nem vált be. A volt főkönyvelő funkciója és a gazdasági igazgató funkciója nem azonos. A két munkakört tehát azonos képzettségű szakember nem töltheti be. A főkönyvelő közgazdasági-számviteli tevékenységet, a gazdasági igazgató közgazdasági-műszaki tevékenységet fejt ki.

A gazdasági igazgató tevékenysége elsősorban közgazdasági, de műszaki képzettséget is követel. Ilyenformán képzelhető csak el, hogy a számviteli, pénzügyi és kalkulációs tevékenységeken kívül a vállalat üzemgazdasági, munkaügyi, szervezési és esetleg az értékesítési munkáját is irányítsa. (Ez utóbbit azonban csak akkor, ha nincsen kereskedelmi igazgató.) Ezekhez a tevékenységekhez a technológiai ismeretek elengedhetetlenek. Ilyen képzésben viszont a főkönyvelőket nem részesítik. A főkönyvelőre szükség van mint az állami vagyon őrére, a gazdasági igazgató viszont az állami vagyon felhasználója, illetve a felhasználás irányítója.

A jövőben — véleményem szerint — a döntéselőkészítés és a gazdaságosság érvényesítése fogja a jelenlegi tervosztályok munkáját dominálni. Munkájukban tehát az üzemgazdasági tevékenység válik uralkodóvá, helyesebb lenne tehát az osztály nevét *vállalatgazdasági osztályra* változtatni.

Az eddigi tervlembontás helyett ez az osztály fogja kidolgozni a különböző döntési variációkat, vagy ha más osztályok is belefolyanak ebbe a munkába, akkor koordinálja ezen munkákat, és felülvizsgálja a gazdaságosság szempontjából.

Elképzelhető, hogy a jövőben az elő- és utókalkulációs tevékenységet is ezen osztályon belül fogják végezni, mert e tevékenységek adatai szükségesek a gazdaságos működés elbírálására. Ezeket az adatokat a jövőben gyorsabban kell elkészíteni (gépi feldolgozással), ha azt akarják, hogy az operatív vállalatvezetés napi munkája során felhasználhassa azokat.

A gazdaságossági szemlélet miatt nem elégséges a vállalat működését csupán globálisan vizsgálni, hanem az eredményeket gépcsoport mélységig kell elemezni. Ez újra előtérbe helyezi az *önálló elszámolás* bevezetését, amelyet sok vállalatnál elhanyagoltak.

Az utókalkuláció sem tud megbízható magyarázatot adni az önköltség alakulásáról, ha nem tudja a tevékenységek mélységéig kimutatni, hogy hol dolgoztak eredményesen, hol gazdaságtalanul. Előfordulhat ugyanis, hogy a műhelyek többsége gazdaságosan működik, de ettől függetlenül néhány műhely, gépcsoport gazdaságtalanul. A jól működők kiegyenlítik a gyengébbeket és így a vállalatvezetés nem tudja, hogy hol avatkozzék be a műhelyek munkájába.

Az üzemgazdasági osztályon belül kell végezni az *árakkal* kapcsolatos munkákat, valamint a *gazdasági információk* rendszerezését.

A gazdaságosság fokozása előtérbe helyezi a *szervezési* tevékenységet is. Ez a funkció sem tekinthető újnak a vállalatoknál, hiszen a legtöbbjüknél már 1960—61-ben létesítettek ilyen részlegeket. Ma az országban mintegy 800—1000 szervező dolgozik változó eredménnyel, mert munkájuk sok helyen formális. A régi mechanizmus ugyanis akadályozta ennek kibontakozását. Ha a *szervezési*

osztálytól javaslatokat várnak a vezetés és az igazgatás, a termelés, a munka, az értékesítés és az ügyvitelszervezés területén a gazdaságosság és a termelékenység emelése céljából, akkor tevékenységüknek központibb helyet kell biztosítani a vállalat szervezetében. A tőkés országokban a szervezési osztály is a vállalat törzskarához tartozik és javaslataival, tanácsaival támogatja a vállalatvezetés munkáját.

A *belső ellenőrzési* részleg eddig számszaki ellenőrzést folytatott. Főképpen azt vizsgálta, hogy a számviteli szabályokat hogyan tartották be. A jövőben az lesz a fő feladata, hogy a vállalat egész gazdasági tevékenységét ellenőrizze. Tevékenysége kiterjed mind a műszaki, mind a gazdasági területre. Egyik fő feladata a szervezőkkel együtt a rejtett tartalékok vizsgálata.

A *munkaügyi osztálynak* is fontos szerepe van a gazdaságos termelés kialakításában, amely a legtöbb iparágban a normákat készíti és veszteséigidő tanulmányokkal, valamint munkanapfényképezéssel foglalkozik. E tevékenységek révén növelhető a munka termelékenysége, mely a gazdaságosság alapja. A jövőben a munkaügyi osztályok tevékenysége is feltehetően változni fog. Erre utal a Munkaügyi Minisztérium munkaközössége által összeállított tanulmány, amely a Munkaügyi Közlöny egyik legutóbbi számában jelent meg. E tanulmány szerint a munkaügyi osztály komplex tevékenysége a vállalat többirányú munkájára fog kihatni.

A gazdaságosság fokozásával kapcsolatban

- elemezni és optimalizálni fogja a munkafolyamatokat,
- kidolgozza és alkalmazza a munkanormákat, mint a munkaszervezés egyik eszközét,
- dolgozik az optimális munkahely-kialakításon, a munkaszervezeten, munkanapfelvételeket készít és az elemzés révén rejtett tartalékokat tár fel,
- munkabérformákat alakít ki, bérrendszereket dolgoz ki és bevezeti azokat,
- foglalkozik a munkavédelemmel racionalizálási szempontból.

### 3. A szükségletre való termelés szervezete

A szükségletre való termelés néhány új tevékenység beiktatását és osztályátalakítását teszi szükségessé.

Elsősorban az *anyag és áruforgalmi* osztályok szervezetét kell jelentősen megváltoztatni. A szükségletre való termelés biztosítása céljából marketinggel (piacolással), piackutatással és a public relations (közösségi kapcsolatok) kiépítésével célszerű foglalkozni.

A marketing komplex értékesítési tevékenység, amely magában foglalja a piacszerzést, a csomagolást, az árazást, az árueelosztást, az eladást, a hirdetést és a propagandát.

A tőkés országokban a marketing valósággal tudománnyá nőtte ki magát, amit bizonyít, hogy az észak-amerikai egyetemeken 1500 professzor tart előadásokat a marketing tárgyköréből és külön tanszéket is létesítettek e tudomány részére.

Az anyag- és áruforgalmi osztályok (értékesítési osztályok) különböző szervezeti formákban működnek. Az egyik ilyen szervezeti formáról ír *Marvin Ph. R.* egyik tanulmányában. Olyan szervezetet javasol, amelynek keretében az alábbi tevékenységekkel foglalkoznak:

- új termékek gyártására vonatkozó ötletek kutatása,
- az ipar fellendülő és visszaeső irányzatainak figyelemmel kísérése,
- az üzletkötési feltételek elemzése,
- a fogyasztói ízlés és a kereslet tanulmányozása,
- a termelési eredmények becslése,

- a termelés irányvonalai és a termelési zavarok elemzése,
- a potenciálisan kihasználható termelési elgondolások lerögzítése,
- a javasolt kutatások, a műszaki fejlesztési program és az új gyártmányok bevezetésére vonatkozó ötletek véleményezése, azok kereskedelmi szempontból való megvalósíthatósága szemszögéből,
- az üzletfejlesztési tervek koordinálása,
- a különböző típusok figyelemmel kísérése,
- az együttes beszerzési tervek kidolgozása,
- a tervek és javaslatok periodikus újraértékelése,
- az üzletfejlesztési program kidolgozása.

#### 4. Az anyagi ösztönzés, a munka díjazása és a munkaerővel kapcsolatos adminisztratív feladatok

Az anyagi ösztönzések és a munka díjazása megállapításával eddig is a munkaügyi osztályok foglalkoztak. Ezen a téren szervezeti változást nem tartok szükségesnek, csupán figyelembe kell venni a személyzeti és az üzemgazdasági osztály észrevételeit, szempontjait. Fokozottabban figyelembe kell venni a differenciált munkát és a magasabb szakképzettséget. Olyan prémiumfeltételeket kell megállapítani, amelyeknek befolyásolására az érintett műszaki, gazdasági dolgozóknak valóban van lehetőségük.

A munkaügyi osztályoknak foglalkozniuk kell a vállalati jövedelempolitika kialakításával, a bér és jövedeleमारányok fejlesztésével, a vállalati létszámgazdálkodással, a munkaerő-szükséglet képzési programjának megállapításával, az önálló egységek érdekeltségi rendszerének kidolgozásával, a vállalati részesedési alap elosztási rendszerének kidolgozásával és a bérköltségek alakulásának elemzésével.

A munkaügyi osztály kell, hogy foglalkozzék a jövőben a bérelszámolással, a munkaerők felvételével és elbocsátásával, a munkakönyvek kezelésével, a munkaügyi statisztikák készítésével és a munkautalványok kiadásával.

#### 5. Az emberekkel való fokozottabb foglalkozás szervezete

A helyes munkaköri légkör kialakítása és a legkedvezőbb munkakörülmények megteremtése szükségessé teszi, hogy ennek szervezeti feltételeit biztosítsuk. E szervezetnek ki kell elégítenie a társadalmi rendszerből eredő szociális igényt és a megfelelő emberi kapcsolatok kialakítását.

Napjainkban jelentős szemléleti változás tapasztalható a tekintetben, hogy a termelés központi motorja elsősorban az ember és nem a gép.

Nem a géphez idomítjuk az embert, hanem fordítva. Ezen a téren építettük ki azonban még a legkevésbé a vállalati szervezeteket. Ma még alig 30—35 vállalatnál dolgoznak munkapszichológusok, de fiziológusok és szociológusok vállalati státuszban még egyikben sem.

Az emberekkel való fokozottabb foglalkozás és a gondoskodás igényli, hogy a nagyobb vállalatok hozzanak létre *munkapszichológiai* osztályokat. Ezek az osztályok általában a következő feladatokkal foglalkoznak:

1. Együttműködés a lélektanilag és élettanilag legkedvezőbb munkakörülmények megteremtésében, mind a munka, mind a munkahely tekintetében. Ennek kapcsán vizsgálják a fizikai munkaköröket, a munkahigiénéit, a balesetelhárítás lehetőségeit, a munkapad és a munkaeszközök javítási lehetőségeit, végül a dolgozók esztétikai igényének kielégítését.

2. Együttműködnek a dolgozók továbbképzésével és minősítésével kapcsolatos pszichológiai problémák megoldásában. Elemzik ezzel kapcsolatban az egyes szakmákat pszichológiai szempontból, foglalkoznak az új munkásokkal, bevezetik őket az üzem életébe, foglalkoznak a dolgozók áthelyezésével, előléptetésével.

vel és felmentésével kapcsolatos problémák megoldásával, az igazolatlan hiányzás és a munkaerővándorlás okainak kutatásával, az oktatási módszerek megválasztásával és közreműködnek a helyes üzemi légkör kialakításában.

3. A megfelelő üzemi légkör kialakításával kapcsolatban vizsgálják az emberi megnyilvánulásokat, vizsgálják a rossz üzemi légkör kialakulásának, a kedvetlenségnek az okait, a dolgozók egymásközi kapcsolatát stb.

Ugyancsak a munkapszichológiai osztály vizsgálja a dolgozók életkörülményeinek alakulását, a szabadidő felhasználását, az új munkásokat, öregeket, csökkent munkaképességűeket és rokkantakat támogatják stb., hogy csak a legfontosabbakat említsem.

A vállalati szervezet korszerűsítésének gondolata és igénye a vállalat igazgatójától kell, hogy kiinduljon. A vállalatok vezetőiben a korszerű vállalati szervezet kialakítása iránti igényt a vezetők továbbképzési tanfolyamain keltik fel, ahol a gazdasági mechanizmus reformjának irányelvein kívül a korszerű vezetési és szervezési gyakorlat elveit és módszereit oktatják. A továbbképzésnek nem célja, hogy a vezetőkből matematikusokat, pszichológusokat, szociológusokat, szervezőket stb. neveljenek, hanem egyrészt az igényfelkeltés, másrészt az, hogy tudjanak feladatokat adni az ilyen beosztású szakembereknek. Ettől eltekintve meg kell állapítani, hogy a múltban bizonyos munkakörök ellátásához szükséges szakemberek képzését elhanyagoltuk, illetve szakember képzésünk nem volt összhangban a vállalatok tényleges szükségleteivel.

## IRODALMI SZEMLE

**Nyárültetvényekben keletkezett fagyrepedésekről** számol be *Dr. Vasic M.* Baranya, Bácska és Kelet-Szlavónia területén létesített euramerikai nyárültetvényekben, 1964. márciusában nagymérvű fagykárt, fagyrepedést állapítottak meg. A kár kizárólag az 1962/63. gazdasági évben 2 éves suhánggal telepített ültetvények egyedein lépett fel. Ugyanezen időben, a csemetekertekben megnevelt 1/1, 1/2 és 2/3 éves ki nem emelt ültetési anyagon ilyen jelenséget nem tapasztaltak. Úgyszintén az 1959., 1960., 1961-ben és 1962. tavaszán létesített nyárültetvényekben fagyrepedés egyáltalán nem, vagy csak jelentéktelen mértékben mutatható ki. Tíz helyen végzett vizsgálatból kitűnt, hogy a kritikus évben a károsítás 11,2—28,4% között fordult elő. Ami a fajtát illeti, mind az új olasz klónok, mind a már meghonosodott nemesnyárok (6Ny, koNy, kéNy) fagyrepedést szenvedtek. A károsodást talajtípus, tengerszint feletti magasság, terepforma, továbbá árasztó- és talajvíz előfordulása szerint nem lehetett elkülöníteni. A kárt mind a folyókmenti optimális öntéstalajokon, mind a kötött réti talajokon észlelték. A fagykár komoly aggodalmat váltott ki, annál is inkább, mivel ilyenfajta károsítást a korábbi években nem tapasztaltak. A szerző a jelenséget főleg a kritikus időszakban beállt nagy ingadozású, szélsőséges, alacsony hőmérséklettel kívánja megmagyarázni. A vizsgálatokból kitűnik, hogy az 1963/64. gazdasági év nyugalmi időszakának havi átlaghőmérséklete, maximuma, minimuma, a havi átlag hőmérsékletek összege, továbbá a fagyos- és jegesnapok száma alapján megszerkesztett görbék, jelentősen eltérnek az 1960/61., 1961/62., 1962/63. és 1964/65. év nyugalmi időszakáról — ugyanezen meteorológiai tényezők alapján — megszerkesztett görbéktől. A nagy eltérés különösen november, december és január hónapra érvényes. 1963. októbere valamivel hidegebb, a november havi átlaghőmérséklet viszont határozottan melegebb volt (8,3°C-kal), mint a többi év azonos havi átlaghőmérséklete (a novemberi maximum még 31,3°C-ot jelzett). Így a vegetációs időszak jelentősen meghosszabbodott. A meleg november után, hirtelen lehűlés állt be. A december havi —3,9°C átlag és —23,2°C minimumhőmérséklet, továbbá a januári —7,7°C átlag és —23,0°C minimum jóval alacsonyabb volt a többi év azonos időszakában mért hőmérsékletnél. A februári és márciusi átlaghőmérséklet már erősen megközelítette a többi évek átlagát.

Ezek szerint az 1963/64. évben keletkezett fagyrepedések valódi okát a nyugalmi