

# A CSAPATGAZDÁLKODÁS ELMÉLETE, ELLÁTÁS, GAZDÁLKODÁS, KATONAI KÖZLEKEDÉS

## A szervezési koncepció megvalósításának fő feladatai

*Ivanovics Iván mk. őrnagy*

### I. rész

A műszaki haladás eredményeinek üzemszerűsítése, az ipar állandó fejlődése folyamatos szervező munkát kíván. A technikai felkészültség csupán a termelés megfelelő színvonalú szervezettsége esetén válhat a magas munkatermelékenység alapjává.

Az iparvállalatokat, vagy egyes munkafolyamataikat rövidebb-hosszabb időközönként szükségszerűen újjá kell szervezni. A szervezet és munkamódszer megváltozása iránti igény nyilvánvalóan felismerhető, ha azt valamely működési hiányosság váltja ki, s a szervezés célkitűzése a hiba kiküszöbölése.

Elvileg feltételezhető, hogy adott vállalnál az összes észlelhető rendellenességet megszüntetik. Igen rövid idő múlva észre fogják azonban venni a vállalat vezetői, hogy a technika, a technológia és a szervezés módszerei fejlődnek, a korábban jó organizáció elavul, mind az üzem belső rendje, mind a termelés módja ésszerűbbé tehető. Meg kell azért vizsgálni, hogy milyen átalakulásokkal lehet a vállalat, vagy egyes üzemi működést gazdaságosabbá tenni.

*A szervezés célja:*

- fejlesztés;
- gazdasági előny elérésére való törekvés.

Végül szervezési beavatkozást kívánnak meg a vállalat feltételeiben beálló változások, mert ezek a szervezeti felépítés és a munkamódszer idomulásának módosításának szükségességét vonják maguk után. A szervezési cél kitűzését ebben az esetben a szervezettség fenntartása, valamely szükséglet fedezése teszi indokolttá.

Foglalkozunk az átszervezések időszerűségére vezető körülmények három csoportjával részletesebben.

*Hibakiküszöbölő átszervezések*

Erre akkor kerül sor egyrészt, ha korábbi szakszerűtlen szervezésből, vagy a szervezés teljes hibájából eredő műszaki zavarok léptek fel. Másrészt azért, mert változások következtek be a szervezés formáját és módozatait determináló jellemzőkben, s e módosulásokra a vállalat kellően, vagy időben nem készült fel. Nem ritkán abból kifolyólag észlelhetünk hiányosságokat, hogy a vállalat szervezete nem követte a vállalat fejlődését.

A hibaküszöbölő átszervezések megindítására a gyakran naponta ismétlődő káros gazdasági jelenségek, (többletköltség, határidő túllépés, normán felüli felhasználások stb.) kényszerítettek. A vállalat a szervezetének folyamatos ellenőrzésével mindezek a hibák megelőzhetők, vagy csírájukban elfolythatók lettek volna, ha a hibákat időben észreveszik és azokat kijavítják.

#### *A szervezetség fejlesztő átalakítások*

Lényegében a belső vállalati viszonyoknak a korszerű üzemszervezési színvonalhoz való közelítései, törekvések a tudományos és tapasztalati ismeretek hasznosítására. Az átszervezést egy korszerűbb módszer, vagy eszköz felfedezése és bizonyított alkalmazhatósága indítja el.

A fejlesztő átszervezés szükségszerűségének felismerése a vállalati vezető számára kevésbé kézenfekvő, mint a hibakijavító átszervezésének esetében. Az üzemszervezési gyakorlat jórészt a szakirodalom hatására a szervezet stabilitásának túlzott jelentőséget tulajdonított. Nem vitatható, hogy módszerek, formák és eszközök beidegződése elősegíti a rendszerességet és a jobb teljesítményeket, az állandóság mintegy megkönnyíti a vezetést, ezért a kapkodó, megfontolatlan „átszervezésekről” – amelyek egyes szervek függelmei viszonyainak változásával merülnek ki – meg kell óvni a vállalatot. Ugyanakkor tudomásul kell venni, hogy időtálló szervezési formák és munkamódszerek nincsenek, a stabilitási tényező fetisizálásának egyes következménye a szervezet előregedése.

#### *A szervezetség fenntartása.*

A befolyásoló adottságok módosulása a szervezetet mindenképpen átalakítja. Ez az átalakulás lehet tervszerű, vagy spontán. A tervszerűen véghezvitt átszervezés kellő időben, hatékonyan bonyolítható le. A működés rendszerének spontán lassú kialakulása a veszélyforrás sok olyan elemet megőriz a munkafolyamatokban, amelyek korábban megfelelőek, vagy szükségesek voltak, módosult feltételek között azonban elégtelenek. A szocialista gazdaságban a működés feltételeiben beálló változások általában a vállalat továbbfejlődésével kapcsolatosak. Ez a tény egyrészt annyit jelent, hogy annál sűrűbben lép fel a szervezet megváltozásának igénye, minél gyorsabb a vállalat fejlődése: megengedi azt a következtetést, hogy annál mélyrehatóbb átalakításokra van szükség, minél nagyobb mértékben következik be a fejlődés, végül arra figyelmeztet, hogy a technika és a technológia korszerűsítésétől várt gazdasági előnyök elmaradnak, ha egyidejűleg nem emeljük a szervezetség színvonalát.

Bár mi ok is tette szükségessé az átszervezést, ez a tevékenység törekvés kell hogy legyen a legnagyobb eredményeknek a legkisebb ráfordítással való elérésére. Másszóval, a működési költségek csökkentésére, a vállalati munkarentabilitásának fokozására.

Az átszervezés időszerezését kiváltó körülmények lényegében behatárolják a szervezési célt. Ez a célkitűzés azonban akkor alig több, mint szervező – beavatkozás adott irányú elindítója: a célkitűzés mennyiségi és minőségi jellemzői csak alapos vizsgálódás után számszerűsíthetők. A várható gazdasági eredményről felelősséggel csak időigényes mérlegelés után nyilatkozhat a szervező.

#### *A szervezés munkamenete*

A szervezés során első feladat megismerni az ésszerűsíteni kívánt munkafolyamatot és annak más munkafolyamatokkal való összefüggéseit. Ez az előtanulmány az átszervezés első szakasza, az *ügynevezett helyzetvizsgálat*. A máso-

dik szakasz a munkafolyamat elemzése, a szervezeti, vagy munkamódszerbeli hibák felfedése: ennek kapcsán megállapítható, hogy az adott viszonyok között mi a teendő, mi lehet a célkitűzés határa. Az *elemzési szakasz* megmutatja azt az utat, amely az üzem célszerű felépítéséhez, gazdaságosabb működéséhez vezet. A szervezett tapasztalatok alapján kerül sor az *átszervezési terv* megalkotására és az összehasonlító költségszámítással való alátámasztásra. Az átszervezési terv részletesen tartalmazza a munkaeszközök és munkaeljárások szükséges átalakítását.

A tervezést követi az abban lerögzített személyi és tárgyi feltételek biztosítása, az új munkavégzési mód kivitelezése, az *átszervezési terv bevezetése*, megvalósítása. A befejező szakasz – a *visszatekintő elemzés* – segítő utókezelés az új organizáció teljes beidegződésig és a tényleges gazdasági hatékonyság ellenőrzése.

*A szervezés tehát folyamat, egymásba kapcsolódó munkamozzanatok sora, melyek logikai és időrendi egymásutánjának tervszerűsége (adatgyűjtés, – értékelés – tervezés, – megvalósítás, és ellenőrzés) a feladat sikeres megoldásának első előfeltétele.*

### 1. Helyzetvizsgálat

Minden átszervezés valamely munkának az eddigieknél gazdaságosabb teljesítésére irányul. Ez a feladat azonban tervszerű és alapos előkészítést kíván. Első lépésként meg kell ismernünk a vállalatnak és a szóbanforgó részlegnek a szervezetét az egyes munkafolyamatok végrehajtásának módszerét és hatékonyságát.

#### 1.1 A helyzetvizsgálat célja

Mielőtt az üzemben bármilyen változás történné, elsősorban annak pontos megállapítása szükséges, hogy az a meglévő felépítésben milyen munkamódszerekkel dolgozik és a munka jelenlegi elvégzése milyen eredménnyel és mennyi költséggel jár, mert különben nincs lehetőség a helyes út megkeresésére. Ezért minden átszervezés alapja a helyzetvizsgálat, melynek célja, részletesen megismerni a tényleges helyzetet.

A helyzetvizsgálat nagy türelmet, sok ismeretet és alapos kritikai szemléletet igénylő tevékenység, amelynek a vállalat és munka újjászervezésében a veszteségek és a hibák kiküszöbölésében nagy jelentősége van.

#### 1.2 A helyzetvizsgálat tartalma

A helyzetvizsgálati képnek tartalmaznia kell a vállalat működésére jellemző mindazon adatokat, adottságokat és feltételeket, melyek befolyásolják, gyakran determinálják, de legalábbis határok közé szorítják a lehetséges megoldási vázlatokat.

Az előbbi általános felmérést meghaladó részletességgel kell a helyzetképnek magába foglalnia az átszervezés tárgyát képező tevékenység – komplexum – (terület, vagy folyamat) jellemzőinek, munkaerő létszáma, szakképzettsége és termelése, munkavégzés módja és sorrendje az állandó és az eseti munkák arányos leírását. A tanulmányozásnak azonban nemcsak a tulajdonképpeni munkára kell kiterjednie, mert a sikeres végrehajtás szempontjából nagy szerepe van annak, hogy milyen feltételek mellett folyik a munka, más szóval a munka analízisének kívül szükség van a munka-helyiségre, a munkahely és a munkaeszközök alapos vizsgálatára is.

### 1.3 Helyzetvizsgálat módszerei

#### 1.3.1 A tagolás

Összetett munkafolyamatnak, vagy bonyolult tevékenységnek a szervezéshez szükséges mélységben való megfigyelése annál könnyebb, minél kisebb részletekre bontva végezzük a vizsgálatot. Tagoláson valamely feladatnak részekre bontását értjük, hogy felmérése érzékelhetőbb, eredményesebb lehessen.

A folyamat részleteiben való behatolással *elérhető*:

- a hibák gyökerének biztos és pontos megállapítása, a hibás elem felismerése;
- a mély összehasonlíthatóság az előforduló elemeknek kívánatos elemekhez való viszonyíthatósága;
- egyes veszteségforrások, különösen a szükségtelen munkaelemek feltárása;
- végül általában a probléma feloldása az összetett jelenségek egyszerű elemekre bontása révén.

#### 1.3.2 A szervezeti felépítés vizsgálata

A szervezeti felépítés vizsgálata során meg kell állapítani, hogy a vizsgált részleg milyen szervekre (osztály, csoport, üzem, műhely) tagozódik. E szervek mindegyikének mi a feladatköre és felelősségköre. Milyen kapcsolatban állnak a szervek egymással, mekkora létszámuk van.

##### 1.3.2.1 A feladatkörök

A feladatkörök – egy-egy szervhez tartozó feladatrészek összessége – felismerésekor azt kell megnéznünk, hogy azok egyértelműen és intézményesen meghatározottak-e?

Nem szabad egyetlen munkaterületnek sem lennie, mely összefolyik valamely más munkaterülettel. A feladatrészeket azért a szervezet legkisebb egységeire kell tagolni, mert enélkül nem érvényesíthetjük azt az elvet, hogy tevékenységeinek ellátásáért a szervezet minden tagja személyében felelős.

Felelősség átfedés is akkor áll elő, ha azonos feladat elvégzése két személy kötelessége is lehet, mert nemteljesítés esetén elkerülhetetlenül bekövetkezik a felelősség áthárítás. Ezzel a jelenséggel fogunk találkozni, ha a feladatkörök nincsenek pontosan körülírva, hanem azok az idők folyamán fokozatosan alakulnak ki.

Hasznos segítség a feladatkörök felismeréséhez és a tényleges helyzet megismeréséhez a feladatjegyzékek összehasonlításának módszere.

##### 1.3.2.2 A hatáskörök

A hatáskörök annak megjelölése, hogy valamely szerv, vagy személy milyen ügyekben, a vállalat mely területén, milyen időbeni korlátozással fejtheti ki tevékenységét. A tárgyi hatáskör azokat az ügyeket, területi hatáskör azokat a területeket, az időbeli hatáskör pedig azokat az időhatárokat jelöli meg, amelyekben belül az igénybevétel történhet.

##### 1.3.2.3 A felelősségi körök

A feladatkörök és a hatáskör felismerése után a felelősségi kör már adott, mert az a hatáskörön belül meghatározott feladatok ellátására terjed ki.

A feladatkör lehatárolja a felelősséget, a hatáskör pedig a szabályozás realitását, a feladatok teljesíthetőségét biztosítja. Vezetési nehézségeket is szül és szervezeti hibának tekinthető, ha e három összefüggő kategória nem fedi egymást

és így előáll a felelősség „nem tartozik a hatáskörbe” esete, vagy a feladat hatáskör nélkül, esetleg ezek fordítottja, a felelősség kidomborításának hiánya hatáskörbe és feladatkörbe sorolt tevékenységért.

Az átszervezés helyzetvizsgálati szakaszában tehát *kutatni kell*:

- világosan és helyesen meghatározott minden egyes munkaerő feladata, hatásköre és felelőssége;
- úgy értelmezik-e a munkakörök, feladatköröket, ahogy azt a szervezési előírások szabályozzák;
- tisztában vannak-e a szervezet tagjai azzal, hogy feladataikkal együtt milyen hatáskört kaptak és milyen felelősséget vettek magukra.

#### 1.3.2.4 A hatáskörök lépcsőzése

A helyzetfelvevételkor meg kell állapítani, hogy a szervezetben a döntés gyakorlásának jogát milyen mértékben ruházzák át az alsóbb vezetőkre, vagyis milyen a hatáskörök lépcsőzése (hierarchiája). A vezetők hatásköre közvetlen módon csak kis szervezetben érvényesülhet. Iparvállalati nagyságrendű szervezetekben már szükségszerű a munkamegosztás a vezetésben, annak szabályozása, hogy ki miben dönthet önállóan és miben köteles vezetőinek döntését kikérni.

Igy jön létre a hatáskörök vertikális irányú átruházása, ami nem jelenti azt, hogy a felsőbbszintű vezető hatáskörével járó felelősség megszűnik: az átruházás a közvetlen felelősséget közvetett, integrális felelősségé, a vezetői ellenőrzés funkciójává alakítja át. Ez a megosztás a vezetés megszervezésének egyik célkitűzése.

Ha elmarad a felsőbb és alsóbb szintű vezetők között a hatáskörök elhatárolása, *akkor jelentkezik*:

- a vezetők túlterheltsége;
- a vezetők ideiglenes helyettesítésének problematikus volta;
- a vezetés helytelen időbeosztása;
- ellentmondó, vagy késlekedő utasítások;
- csoportos felelősség.

A hatáskörök szabályozott megosztása önmagában hatástalan, ha valamely felső vezető azt nem tartja be, vagy nem tartatja be. Van olyan vezető, aki jószándékú kötelezettségérzetből minden munkát személyesen akar elvégezni, beosztottjai feladatait részben, egészében átvéve túlterheli magát. Ilyen körülmények között fordulhat elő, hogy az alsóbb fokú vezető elerőtlenedik, munkakedvét veszti, megszokva, hogy minden döntését felettesétől kell várnia.

Ha szervezetlenség, vagy önhiba miatt a vezető közvetlen hatásköre korlátlan, részletkérdésekbe süllyedve össze fog roskadni a saját maga által felhalmozott terhek alatt.

A vezetés fontos feladata a hatáskörök lépcsőfokainak rögzítési módszerekkel, az alsóbb szintű vezetői funkciók kifejlesztése, a vezetők tekintélyének erősítése, támogatással és megbecsüléssel, gondoskodás eszmei és szakmai fejlődésükről.

#### 1.3.2.5 A kapcsolatok

A szervezeti felépítés egységei – a szervek – között lehetnek *függőségi és szakmai* kapcsolatok. A függőségi kapcsolatok vonala a szolgálati út. Komoly visszasságokat szül, ha e szabály ellen vétének, s valamely vezetőt kikerülve,

annak tudta nélkül utasítva „átnyúlnak a feje felett” és ezzel az egyéni felelősség csökkentését, a szervezeti felépítésbe vetett bizalom megkerülését, egyes vezetők tájékozatlanságát idézik elő. A vezetés nem a szemtől szembe intézkedésekkel lesz mentes a bürokratikus vonásoktól, rugalmas és operatív. A vélt időmegtakarítás sokszorosán elvész a szolgálati út lebecsülése miatt előállott szervezetlenségben. A fegyelmi kapcsolatok útjának egyeznie kell a függőségi sorrenddel, mert a vezetők tekintélyének csorbulása következik be, ha nem rendelkezik a fegyelmet fenntartásának eszközével.

A szakmai kapcsolatok a munka-feladatok kapcsolódásának jellegétől függően többfélék.

Funkcionális kapcsolat akkor áll fenn, amikor valamely szerv függőségileg alá nem rendelt más szerv számára jogosult utasításokat adni.

#### *A tanácskozási kapcsolatok*

Kétfélék lehetnek, olyanok, amelyekben a tanácskozás során kötelező utasítászerű határozatok jönnek létre, és olyanok, amelyek csak utasítás előkészítő, megbeszélés jellegűek.

Adatszolgáltatási kapcsolat, tájékoztatási kapcsolat, jelentési kapcsolat, igénylési kapcsolat. Ezeknek a kapcsolatoknak a taglalása úgy érzem szükségtelen, hiszen mindnyájan napjainkban átéljük ezeknek a kapcsolatoknak minden előnyét és hátrányát.

Ellenőrzési kapcsolat jön létre, ha egy szervezet hatáskörébe és feladatkörébe tartozik más részleg ellenőrzése.

#### *1.3.3 A munkamódszer vizsgálat*

A munkamódszer helyzetfelmérésének az a célja, hogy tisztázzuk milyen módon folyik a munka, hogyan működik a vizsgált szervezet: oly felmérési eljárásokat kell tehát alkalmazni, amelyek mozgásában mutatják be a szervezetet.

A munkahelyenkénti adatfelvételezés esetén az adott osztály teljes tevékenységét megvizsgáljuk, de a munkafolyamatnak csak azt a részét tekintjük át, amelyck a szóban forgó részlegen belül mennek végbe.

Munkafolyamatonkénti adatfelvételcézzel munkaláncolatot vizsgálunk különböző rétegeknél.

Véleménycm szerint az utóbbi a helyes, nem úgy végczzük el az adott felvételczzést, hogy egyes osztályt vizsgáljunk meg, hanem egy-egy munkadarab útját vizsgáljuk az egész üzemen keresztül.

Az ügyviteli, vagy gyártási folyamatrészek időbeli egymásutánjának ilyen lépésről lépésre követése módot ad arra, hogy az alkalmazott módszerek és eszközök megismerésén túlmenően teljes mértékben tisztázódjék az egyes szervek egymáshoz való kapcsolata is.

#### *1.3.3.1 A közvetlen és közvetett adatfelvételezés*

A közvetett adatfelvételezési eljárások a vizsgált munkafolyamatokban dolgozók feljegyzéseire, jelentéseire támaszkodnak, tehát a szervező észleléseit másodkézből szerzi. A kérdőíves eljárásnál a feltett kérdésekre a munkát végző dolgozók adják meg írásban a feladatot. A kísérő szelvényes eljárás során a munkafolyamat tárgyhöz kísérő szelvényt mellékelnek, mely végigkíséri azt a kezdő művelettől a befejezésig, illetve a kiállításától az irattározásig.

A közvetett adatfelvételési eljárások főbb hiányosságai a következők:

- igen sok időt igényelnek;
- kritikai szemléletet nem kellően érvényesítenek;
- a helyzetfelmérés részletessége nem kielégítő;
- összefüggéstelen kérdésekre a válaszok is így jelennek meg.

#### 1.3.4 A költségvizsgálat

Nem elegendő csak érezni, hogy az átszervezés gazdaságosabb lehetőségeket biztosít, hanem a változás indokoltságát tárgyilagos számadatokkal alá is kell támasztani.

Nagyobb horderejű szervezés végrehajtása pedig kifejezetten megengedhetetlen anélkül, hogy előzetesen, vagy tényleges állapot számszerű lefektetésével, s a várható állapot számszerű előirányzatával nem bizonyítanánk a gazdaságosságot. Ezért az átszervezés helyzetvizsgálati módszereihez kell sorolnunk a költségvizsgálatot is.

#### 1.3.5 Az időtanulmányok

A szervezet helytelen működése idővesztésekben is megmutatkozik, ezért szükségessé válhat, hogy az adatfelvételési vizsgálati módszereit időtanulmányokkal egészítsék ki. Ez a módszer lehetővé teszi:

- a munkaidő és a meddő idő elválasztását;
- a hibák felszínre hozását;
- hibák okainak feltárását;
- határidő biztonságának és időbeosztásának felülbírálását;
- a munka egyenletlenségét, szóródásának elemzését;
- munkarészletek időszükségletéről való tájékozódást;
- a termelő berendezések kihasználásának számbavételét.

#### 1.3.6 A helyzetvizsgálat végrehajtása

##### 1.3.6.1 A helyzetvizsgálat időtartama

Jórészt a helyzetvizsgálat megbízhatóságától és részletességétől függ az átszervezés sikere, ezért ez az előtanulmány a szervezés el nem siethető része. A munkafolyamatokban való benneélés egyáltalán nem azonos a folyamat módszeres és teljes megismerésével. Az előre nem látható nehézségekkel való megbirkózás pedig nem a szervező sikerét jelenti, hanem a kitűzött célnak több fáradsággal, nagyobb áldozattal való megközelítését. Az eredménytelen, téves átszervezések, a helytelen irányú változások túlnyomó részt a helyi sajátos viszonyok nem kellő alaposágú tanulmányozására a helyzet felismerésére vezethetők vissza.

##### 1.3.6.2 A helyzetvizsgálat időpontja

Általában azt tekintjük szabálynak, hogy minden munkarészletről három időpontban szükséges helyzetfelmérést végeznünk: a tevékenység előkészítésekor, végzésekor és eredményének felhasználásakor. Általános érvényű szabály, hogy nem helyes felméréseket végezni, ha az üzem megszokott munkáját valamilyen, a dolgozók összességére nézve lényeges esemény nyugtalanítja.

##### 1.3.6.3 A helyzetvizsgálat dokumentációja

A helyzetfelmérés folyamán sok adat és benyomások tömege rögzítődik a szervezőben. Az összegyűjtött anyagot a helyzetvizsgálati kép tartalmazza, osztályozza, elraktározza azt a későbbi elemzésre. A lényeg az, hogy a leírások

ábrázolásakor mindig áttekinthetően rendezettek legyenek. Az ésszerű csoportosítás – szemben a rendezetlen papírtömeeggel – önmagában is figyelem felhívó hatású.

Az átszervezésnél tehát első feladat a vállalat, vagy üzem jelenlegi állapotának, költségviszonyainak, munkamódszereinek megismerése. Csak részletes, kimerítő tanulmányozás után nyúlhatunk a már meglévő organizáció problémáihoz. Az eddigiekben a szükséges vizsgálódások tárgyává és módszereivel foglalkoztunk, amelyeknek alkalmazása hozzásegít a helytálló következtetések levonásához.

## 2. A helyzetvizsgálati kép elemzése

### 2.1 Az elemzés célja

A szervezeti felépítés és munkamódszer elemzésére akkor kerülhet sor, amikor a szervező a vállalat egészéről és a vizsgált munkafolyamatról a helyzetvizsgálat segítségével tiszta képet kapott. A helyzetvizsgálati kép gondos áttanulmányozásával a vizsgált folyamat részletes elemzésének eredményeképpen már feltárhatók a működésben tapasztalható hibák, felkutathatók a hibaforrások és rögzíthető a szervezési cél.

Az adottságok és a munkát gátló hiányosságok ismeretében az átszervezés elemzési szakaszának elsődrendű célja: a jelenlegi helyzet és a követelmények közötti különbségek okainak felfedése, majd az elérendő állapot meghatározása.

### 2.2 A szervezési cél kitűzése

Kétségtelen, hogy bizonyos követelmények kitűzése már megelőzi az átszervezési munkát, s ez a szervezési cél a helyzetfelméréskor mind határozottabbá válik. Az új szervezet tervezése és megvalósítása előtt körültekintően elemezni kell, hogy az átszervezés célja helyes, kivitelezhető, esetleg fokozható-e.

A célkitűzés megalapozott meghatározásával megelőzhető az a veszély, hogy csak hosszadalmas és egyben költséges szervezési munka árán jöjjünk rá a támasztott követelmények helytelenségére.

Valamely adott körülmények között irreális szervezési célkitűzés a későbbiek során végrehajthatatlan utasítás formájában jelentkezik és dezorganizál.

Részletes elemzés nélkül rejtve maradhatnak egyes veszteségforrások, s emiatt a célkitűzésünk elégtelen, a kiaknázható lehetőségeknél kisebb lesz.

A célkitűzéseiben ingadozó szervező munkatársait sem aktivizálhatja határozott irányban. A céltudatosság hiányának következménye a pontatlanul kitzűzött cél, ami következtelen és bizonytalan, a környezet bizalmára károsan ható cselekedetekben nyilvánul meg.

### 2.3 Az elemzés vizsgálati szempontjai

Valamely folyamatot szisztematikusan megvizsgálunk annak eldöntésére, vajon célszerű-e, megfelel-e a gazdaságosság elvének. A szervezet és a munkamódszer tökéletesítéséhez elsősorban a gyakorlati tapasztalatokon és tudományos alapokon nyugvó teljességre törekvő és rendszeres elemzés vezet. Az elemzés tárgya kétféle szemlélettel vizsgálendő. Makrószemlélet és mikrószemlélet.

*Makrószemlélettel* a gyárkapun kívülre is el kell látnunk: helyesen jár el a szervező, ha a vállalaton kívüli akadályozó körülményeket ugyanolyan gonddal boncolgatja, mint a vállalaton belülieket. Pl.: konténerizáció konténer nélkül, ingek dobozolása doboz nélkül stb.

*A mikrószemlélet:* „tekints lényegbevágóan fontosnak minden munkaelemet”!



Az összetett mutatókat bontsd fel olyan mélyen, hogy eljuss az okozati összefüggésekig. Kis hibák is okozhatnak jelentős károkat, s a kis hibák gyakoriak és nehezen fedezhetők fel, összességében mégis súlyos hatásúak lehetnek.

#### 2.4 A veszteségforrások

Az elemzés a vállalati erőforrások vélt és rejtett tartalékainak hasznosítására irányul. Az elemzés első lépése a lehetséges veszteségforrások csoportosítása, az adott munkafolyamat veszteség térképének összeállítása. A helyzetvizsgálati szakaszban felderítettük, hogy mi van a szervezendő munkaterületen. Az elemző fázisban azt vizsgáljuk, hogy miért van így, majd mérlegeljük, hogy mit és hogyan kell tennünk javítására a szervezettebb, gazdaságosabb állapot elérésére. A szervező ne fogadja el a szentesített eljárások és megmerevedett formák helyességét, amíg azt a mértékre adott válasz nem biztosítja. A veszteség analízis és hibafeltárás vizsgálati szempontjait a személyi feltételek, a munkamódszer, valamint a munkahely és munkaeszközök köre csoportosíthatjuk.

Pl. a személyi feltételek hiánya elvégzetlen feladatokhoz vezet, a képzetlen munkaerő pontatlansága, gondatlansága selejtet eredményez. Ha az „asztal keres munkát magának” nem csupán az ügyintézés növekszik és ezáltal a hatékonyság csökken, hanem az improduktív létszám a ráfordításokat növeli.

A nem megfelelő munkaeszközök a termelésre fordított időt növelik, s így a termelékenységet csökkentik stb.

#### 2.5 Személyi feltételek

Minden üzem élő szervezet, amelynek helyes működése pusztán tárgyi intézkedésekkel nem biztosítható. A gyár nemcsak technikai egység, hanem egyszerűs mind emberi közösség is. Ezért az átszervezés elemzési szakaszában el kell bírálni, hogy a meglévő állomány alkalmas-e, s ha nem, mennyiben nem alkalmas a vizsgált tevékenység komplexum eredményes vitelére. A szervezésnél a személyi és tárgyi feltételek párhuzamosan merülnek fel. A tárgyi és személyi ellátottságuk elhatárolása az elemzés egyik nehéz feladata.

Mindenek előtt meg kell tehát ismerni az átszervezéssel érintett dolgozókat. A mennyiségi vonatkozás a létszám és a termelés viszonyának vizsgálata, törekvés a takarékos létszámgazdálkodásra. A minőségi változás az új munkamódszer megszervezésénél és a résztevékenységek személyekre való szétosztásánál játszik szerepet.

##### 2.5.1 A létszám

A végzendő munka mennyisége és a rendelkezésre álló létszám időalapja közötti viszony elemzésekor nem szabad szem elől téveszteni, hogy a munkahiány és a túltermelés egyaránt káros és beavatkozást kíván.

Rossz munkaszellemet, féltékenységet szül, a feleslegességét érző, az indokolat meghaladóan felduzzasztott létszámot elsősorban észlelő dolgozó, s jórészkül idegenkedik az előbb-utóbb várható új beosztásoktól.

Bürokratizmust, céltalan adminisztrációt eredményez, mert az „íróasztal munkát keres”. Éppen az a szükségtelenség érzete indítja el a dolgozóknak azt a többé kevésbé tudatos erőfeszítést, hogy munkakört építsenek ki maguknak.

A mérhető gazdasági eredmény csökkentésén kívül számolni kell a létszámhiányt gyakran kísérő túlterheléssel, melynek elsősorban figyelemrontó hatása van.

Az örökös határidő túllépések miatt eluralkodik az a szemlélet, hogy úgyse készülünk el, hiszen kevesen vagyunk. Ez azt eredményezi, hogy a valójában

megkövetelhető munka sem készül el. A felelősség már eleve teljes elhárításának érvévé válik.

A fásultság forrása nem ritkán a feladatok és az erők aránytalanságában keresendők.

### 2.5.2 Személyi feltételek minőségi vonatkozásai

A munkaerő mennyisége mellett különös jelentősége van a munkaerő minőségének, az emberek hozzáértésének, jártasságának, termelési tapasztalatának. Azt kell vizsgálnunk, hogy a munkavállalók beosztása összhangban van-e szakképzettségükkel (hibafeltárás) vagy nincsenek-e olyan dolgozók, akik magasabb követelményű munkát (tartalék feltárás) is végezhetnének.

A személyi feltételek *minőségi elemzése*i során tehát:

- rögzíteni kell az egyes feladatkörök teljesítéséhez megkívánt szakismeretet;
- eldöntendő, hogy a munkaerő a szükséges ismeretekkel és képességekkel rendelkezik-e, vagy sem;
- meg kell határozni, az így felszínre került hibaforrások megszüntetésének és tartalékok kihasználásának módozatait.

A személyi feltételek minőségével kapcsolatos veszteségek általában *báram hibaforrásra* vezethetők vissza:

- a nem kellő munkahelyi kiképzésre;
- az elégtelen szakképzettségre;
- a személyi állomány stabilitásának hiányára.

### 2.5.3 A munkahelyi kiképzés és a szakképzettség

Ahol a feladatok végrehajtásában általános, több személyre kiterjedő hiányosságok tapasztalhatók, ott méltán gyanakodhatunk a betanítás, a munkahelyi kiképzés fogyatékoságaira.

A szakműveltség nem pótolhatja a helyi ismereteket, a szervezett, a feladatkör és a szűkebb környezet egyedi sajátosságainak munkaredjének és szokásainak ismeretét, hanem könnyíti és gyorsítja azok elsajátítását. A munkaköri tudnivalók kizárólag a gyakorlatban és csak a szervezeten belül szervezhetők meg, ezek oktatásáról gondoskodni a vállalat elsőrendű érdeke.

A munkahelyi képzés tehát a vállalat igyekezete arra, hogy a dolgozó szakismereteit minél hatékonyabban használhassa fel. Ha ez a segítő beavatkozás elmarad, a munkaerő a kudarcból óvakodva megtorpanhat, ami megnyilvánul:

- akaratereje csökkentésében;
- bizonytalanság és határozatlanság érzésében;
- akadály előtt néha közönnnyé is elfajuló önszuggesztióban;
- a tájékozatlanság miatti hibákban, a tekintélyét féltve tartózkodik a kérdősködéstől.

### 2.5.4 A személyi feltételek stabilitása

A személyi állomány stabilitását az utánpótlás folyamatosságát megzavaró *okok* lehetnek:

- a munkaerők életkor szerinti aránytalan megoszlása;
- a vezetés labilitása;
- a begyakorlottság, a helyi ismeretek és a vállalathoz tartozás tudatának kialakulását gátló munkaerő fluktuáció.

Vizsgáljuk meg, hogy a munkaerők életkor szerinti megoszlása milyen befolyással van a gazdaságos munkavégzésre.

A közel egyenlő életkorú dolgozók természetes kiöregedése (nyugdíjazási, halálozási) azonos időszakban várható. Valamely szakterületen dolgozók életkorának egy korosztályba sűrűsödése tehát arra figyelmeztet, hogy a vállalatnál lökésszerűen fog jelentkezni bizonyos szakemberek utánpótlásának igénye, más-ként rövid időszakon belül elkerülhetetlenül kicserélődik a részleg személyi állománya. A tankönyvekbe le nem írt szakmai fogások az iparágak és az üzemekben felhalmozott tapasztalatok átadása és átvétele az idősebbek és a fiatalok egymás mellett működése annál hosszabb ideig kell tartson, minél magasabb szakképzettségű a munkafeladat. Abban az esetben, ha nincs, vagy kevés a tapasztalat átadó idősebb, ellensúlyozásként szakmailag különösen erős vezető szükséges. Normálisnak tekinthető arányról akkor beszélhetünk, ha az állomány 22<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a 20–30 év közötti, 31–40 év közötti az állomány 34<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a, 41–44 év közötti az állomány 20<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a, 46–50 év közötti az állomány 12<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-a, és az 50 év felettiek 12<sup>0</sup>/<sub>0</sub>-ban vesznek részt a vezetésben.

A vezetés stabilitását nélkülözi a vállalat, melynél egy vezető kiesése az irányítás és az ellenőrzés zavartkeltő szünetét váltja ki, a késedelmes döntések és intézkedések okozója lehet.

*(Folytatás a következő számban).*