

A szervezethez fogalmának, színvonalának, fokának, hatékonyságának értelmezése, mérési, tervezési lehetősége*

Dedinszky Henrik

Egyes kategóriák kikristályosodása – hazai és nemzetközi méretekben is – viszonylag rövid idő alatt befejeződik, más kifejezéseknél viszont ez a folyamat bonyolultabb és hosszabb időt igényel.

A szervezés, szervezet és szervezett kategóriák inkább az utóbbiak közé tartoznak. Ezeknek a kifejezéseknél az értelmezése még ma is igen eltérő. A feladatok meghatározása, végrehajtása, nagyobb egységek által való összehangolása szükségessé teszi a kategóriák egyértelmű használatát. E kategóriák értelmezésével az alábbiakban elsősorban, vállalat-vezetői, felsővezetői, irányításpolitikai, szervezéspolitikai aspektusból foglalkozunk.

Szervezés, szervezet és szervezett kategóriák értelmezése

Ezek a kifejezések tartalmilag meggazdagodtak és rangos, használt fogalmaink közé kerültek.

A szervezés kifejezésének értelmezése során legcélszerűbb annak a meghatározásnak elfogadása, amely szerint: „A szervezés az embernek az a tudatos, szabályozó tevékenysége, amelynek célja, hogy anyagi javakat, szellemi és fizikai erőfeszítéseket a kölcsönhatások olyan rendszereibe foglaljon, amely bizonyos kitűzött feladat megvalósítását a legjobban biztosítja.”

A szervezés tehát a termelési tényezők térbeli és időbeli összebangolását segíti.

A szervezés szakadatlan, soha véget nem érő tevékenység, mert állandóan változnak a szabályozandó tényezők és ennek folytán a közöttük fennálló kölcsönös kapcsolatok, de változnak a célok is, amelyek érdekében a szabályozó tevékenység folyik.

A szervezés lényegében egy olyan állandó szabályozó tevékenység, ahol a vezetés (szervező) a tevékenység folyamatának egyes elemeiről kap visszacsatolt jelzéseket. A vállalatvezetés is egy különösen bonyolult, komplex szabályozási folyamat.

A szervezés tehát lényegében nem más, mint:

– személyeknek, vagy valamely közösségnek valamely célra közreműködésre, tevékenységre, valamiben való részvételre való folyamatos megnyerése, egységbe fogása,

* Megjelent a Pénzügyi Szemle 1970. évi 10. számában.

- valamely közösségnek, testületnek, intézménynek, szervezetnek, mozgalomnak stb. létrehozása, megteremtése, illetve megindítása,
- valamely rendszeres tevékenységnek, mozgalomnak a folyamatos megindítása, illetve szervezett formában való ésszerű lebonyolítása, rendezése.

Szervezésen tehát az emberek és tárgyi eszközök tervszerű egybehangolását értjük. A teljesítmény szempontjából ezeket egymással kedvező viszonyba hozza a szervezés. A szervezésnek tehát alkalmazkodnia kell a feladatok és termelési tényezők változásához is. *A szervezés tehát eszköz és nem cél.*

A vázoltak alapján, — s azokból következően *a legfontosabb, közvetlen szervezési célnak* tekinthető:

- *a folyamatosság.* (Ez alatt munkatárgyak mozgásának, a munkakerők foglalkoztatásának és a munkaeszközök felhasználásának szakadatlanóságát, annak magas fokát értik.) Ezt tekintik a legfontosabb, közvetlen szervezési célnak.
- *az arányosság.* (Ebben az esetben pedig a munkakerők és munkaeszközök száma és faja között, egymásra építetten meghatározott viszonyok magas foka értendő.)
- *a párhuzamosság.* (Ez az egymás mellett lefolyó folyamatok magasfokú egyidejűségét tételezi fel.)
- *a ritmus.* (Ez az események lefolyásában a rendszerességet és egyenletességet, illetve az egyenletes váltakozást jelenti.)

A szervezés tehát elsősorban rendszermeghatározó tevékenység. (Pl. döntési, döntéselőkészítési rendszer meghatározása stb.)

A szervezési munka, a vállalat-szervezési modell vonatkozásában célszerű megkülönböztetni:

- vezetési rendszereket,
- folyamatrendszereket,
- igazgatási (adminisztratív) rendszereket,
- szervezeti rendszereket.

A vállalat-szervezési modell rendszerei, alrendszerei pedig a következők:

Vezetési rendszerek:

- Tervezési rendszer. (A vállalatvezetés legfontosabb eszköze.)
- Érdekeltségi rendszer. (Aktivizáló, mozgósító eszköz.)
- Szervezési rendszer. (A vezetési és végrehajtási feladatok lebonyolításának módját és helyeit meghatározó szabályok. Pl. működési és szervezési szabályok.)

* Dr. Antal Iván szerint.

Folyamatrendszerek: (A működési főfolyamatok.)

- Műszaki fejlesztés.
- Kereskedelem.
- Termelés.
- Munkaerő- és bérgazdálkodás, ösztönzés.
- Anyaggazdálkodás.

Igazgatási (adminisztratív) rendszerek:

- Információs rendszer.
- Pénzügyi rendszer.
- Számviteli rendszer.
- Ellenőrzési rendszer.

Szervezeti rendszerek:

- Vállalati szervezet.
- Gyárak szervezete.
- Egyéb önálló szervezeti egységek.

A „szervezet” kifejezés, kategória értelmezésével kapcsolatban első-sorban az igényel említést, hogy a „szervezet” szót rendszerint kétféle értelemben használják: tág és szűk értelemben. Szűk értelemben egy legalább minimális mértékben megformált emberi együttesnek egy különálló sejtjét jelenti a „szervezet”. Tágabb értelemben ilyen sejtek egy egésszé tömörült összességét jelenti. A szervezetek összege természetesen nem egyszerű számtani összege, hanem komplexuma a sejteknek.

A szervezet lényegében külső formát kölcsönöz a termelési viszonyoknak. A szervezet ilyen értelemben forma.

Ezzel a formával igyekszik rendezni saját termelési viszonyait a társadalom. Ez azt is jelenti, hogy a szervezet nem más, mint az emberek és a termelőeszközök meghatározott célt követő tervszerű elrendezettsége a termelési folyamatban. Ezek szerint a termelési folyamat megszervezéséhez meghatározott feltételeket kell teremteni. Ezek a feltételek többek között a következők:

- Ki kell alakítani az alkalmas embercsoportokat.
- El kell látni ezeket megfelelő termelőeszközökkel.
- Ki kell jelölni a célt, a csoportok feladatait és a feladatok elvégzésének módját.
- Gondoskodni kell a megfelelő felügyeleti funkciók létrehozásáról, az irányító dolgozók meghatározott jogokkal való felruházásáról és kötelezettségeik előírásáról.

A szervezet tanulmányozásánál, tökéletesítésénél azzal is számolni kell, hogy a termelőerőkből és a termelési viszonyokból kell kiindulni. A szervezet és a termelési viszonyok kapcsolatának elemzése azt igazolja, hogy a szervezet nem alakít ki termelési viszonyokat az emberek között. A szerve-

zet tehát nem a termelési viszonyok megteremtője, nem az oka azoknak. Inkább a fordítottja az igaz.

Az adott viszonyok követelnek meg bizonyos szervezetet. Ezért a szervezet létrehozásánál, tökéletesítésénél mindig meghatározott, objektív viszonyokból kell kiindulni. A szervezés ezeket a viszonyokat rendezi a tapasztalatok és a tudomány alapján.

Ez a rendezés azáltal történik meg, hogy a szervezet igyekszik eltávolítani mindent, ami a tervezett, a szándékolt termelési folyamatot zavarja, fékezi, esetleg lehetetlenné akarja tenni. Emellett az sem kerülheti el a figyelmünket, hogy a szervezet, a szervezet arányai és a cél, amely miatt létrehozták, vagy tökéletesítették a szervezetet, általában nem lépi túl az adott társadalmi formát, a meglévő termelőerők és termelési viszonyok kereteit.

A szervezet és a termelési viszonyok kapcsolata tehát abban nyilvánul meg, hogy a szervezettel az emberek ellenőrzésük alá vonják, vagy igyekeznek ellenőrzésük alá vonni a termelési viszonyokat, hogy a szervezettel biztosítják és fejlesztik a meghatározott termelési viszonyokat. Mindez azt igazolja, hogy nem lehet azonos rendű kategóriának tekinteni a termelési viszonyokat és szervezetüket. A szervezet tehát *forma* és nem azonosítható a termelési viszonyokkal.

Ennek elismerése azt is lehetővé teszi, hogy a termelési viszonyokra vonatkozóan ne vonjunk le téves következtetéseket az új szervezet létrehozása, vagy a régi szervezetek tökéletesítése során, illetve alapján.

Ennek elfogadása a szervezetek bizonyos időszakonkénti, szükségszerű átalakításának elismerését is jelenti, illetve annak elismerését is jelenti, hogy a szervezet a szervezés eredménye.

A szervezet és szervezés — ebben a vonatkozásban a forma és tartalom — összefüggésére, egymásra való hatására az jellemző, hogy a szervezet tökéletesíti a folyamatot, a tevékenységet. Ennek tökéletesítése pedig kikényszeríti, szükségessé teszi a szervezet tökéletesítését. A szervezet tehát állandóan szervezi a folyamatot, a tevékenységet és időszakonként önmagát is újraszervezi. Ennek alapján beszélhetünk a tartalom (szervezési tevékenység) és forma (szervezet) szervezettségéről.

A szervezés funkcióinak ebben a vonatkozásban két megjelenési formája van.

Először meg kell szervezni a gazdálkodó egységet. Ennek megfelelően beszélünk *megszervezésről* (új szervezésről). A megszervezés esetében — az adott feltételeken belül — a szervezőnek a megoldási lehetőségek széles skálája áll rendelkezésére.

Másodszor a már meglévő szervezetet állandóan tökéletesíteni kell. Ennek megfelelően beszélünk *átszervezésről* (újjászervezésről).

Az átszervezők a szervezőnek már nehezebb a dolga. Ebben az esetben egy — már működésben levő apparátust kell átalakítania. Az átalakításnál arra kell törekedni, hogy az lehetőleg zökkenőmentesen és az eredmény veszélyeztetése nélkül történjen.

Emellett az átszervezők rendszerint jóval több az olyan feltétel, amelyet a szervezés lehetőségei tekintetében adottnak kell tekinteni.

A szervezet tökéletesítésének, a szervezet bizonyos időszakonkénti átalakításának elismerését nemcsak annak elfogadása segíti, hogy bizonyos kapcsolat és különbség van a szervezet és a termelési viszonyok között, hanem annak felismerése is, hogy a szervezet ellentmondásba is kerülhet a

termelési viszonytal és a termelőerővel. Ez az ellentmondás megoldható és nem antagonisztikus.

Ez az ellentmondás azért jöhet létre, mert meghatározott, bizonyos mértékű saját fejlődése is van a szervezetnek és mert nem fedik, nem fedhetik mindig, minden esetben a gazdasági kapcsolatokat a szervezeti kapcsolatok.

A szervezet értelmezése annak megemlézéseit is igényli, hogy a szervezetben működési és fejlődési folyamatok is vannak.

A szervezet és a szervezés kapcsolatának értelmezésénél figyelembe kell venni azt is, hogy a szervezetnél a működés nem változtatja meg tartósan és lényegesen a szervezet részei közötti viszonyokat.

Ezekon kívül a szervezetekben olyan folyamatok is végbemennek, amelyek tartósan és lényegesen megváltoztatják a szervezeti struktúra-dinamikai egyensúlyát s a szervezeti struktúrába tartós, lényeges változáshoz vezetnek.

Előfordulhat olyan eset is, hogy a szervezet nem ragadhat meg, nem ölelhet fel minden gazdasági összefüggést. Tehát léteznek és az emberek tevékenységével állandóan létrejönnek szervezetek kívül is gazdasági kapcsolatok. Ezek a gazdasági kapcsolatok pedig csak akkor szervezhetőek meg, akkor ölthetnek magukra szervezeti formát, miután megszilárdultak és elég kifejezetten megmutatkoznak. Ebben az esetben válik elkerülhetetlenül szükségessé a szervezet létrehozása, átalakítása, fejlesztése. Ennek megvalósításával lényegében a szervezetlen kapcsolatok helyére szervezett, tervszerű kapcsolatok lépnek.

A szervezet és a termelési viszonyok kapcsolatára az is lehet jellemző, hogy a szervezet megszüntetése, széthullása nem bontja meg a gazdasági élet belső szükségszerű összefüggéseit.

A szervezet széthullásával csak a formája változik a gazdasági kapcsolatoknak. Ez azt jelenti, hogy a szervezett kapcsolatok helyébe szervezetlen, spontán kapcsolatok lépnek. Ebben az esetben is gondoskodni kell a megfelelő szervezet létrehozásáról.

Azzal is számolni kell, hogy az új szervezet létrehozására, a szervezet átalakítására nemcsak a szervezetnek és a termelési viszonyok ellentmondásakor, új kapcsolatok megszilárdulásakor, a szervezet széthullásakor van szükség, hanem akkor is, amikor a gazdaság sajátos ellentmondásait másképp nem lehet megoldani. A gazdasági életnek, a termelési folyamatnak is akadnak olyan mozzanatai, fázisai, amelyek ellentmondást tartalmaznak. Ez azt jelenti, hogy ezekben az esetekben valami egyszere hat pozitívan és negatívan is, illetve segítőleg és gátlólag is a gazdasági életre. Előfordulhat tehát, hogy egyes pénzügyi, hitelügyi stb. rendeletek végrehajtása például egyszere segíti is és gátolja is bizonyos mértékig a termelékenység emelését, a szakosítást, a termelés koncentrálódását stb., stb.

Ilyen esetben esetleg a szervezet bizonyos mértékű változtatására, új szervezet létrehozására lehet szükség. Az is igaz azért — és ezzel is számolni kell —, hogy a szervezet megváltoztatásával a gazdaság sajátos ellentmondásai nem tűnnek el. A szervezet átalakításával, új szervezet létrehozásával lényegében kedvezőbb feltételek jönnek létre az ellentmondások feltárására, idejében való megszüntetésére.

Ezeknek alapján azt is lehet mondani, hogy a szervezet lényegében a részeknek egymáshoz és a belőlük összetett egészhez való olyan jellegű

viszonya, amelynek eredményeképpen a részek az egész sikeréért együttműködnek.

A szervezeten tehát nem a „vállalatot” vagy „üzemet”, hanem az azon belüli rendet, vagy struktúrát, előírásokat, vagy szabályozások rendszerét értjük, amely a vállalat minden részterületének munkafolyamatát és valamennyi vállalati dolgozó együttműködését meghatározza.

Ez azt is jelenti, hogy egy-egy szervezet csak akkor maradhat fenn és fejlődhet, ha biztosítják a gyors alkalmazkodást a változó körülményekhez, ha lépést tud tartani a gyorsan változó eseményekkel, hazai és nemzetközi vonatkozásban egyaránt.

Mindebből pedig az is következik a „szervezett” kifejezés értelmezésével kapcsolatban, hogy *ha valami szervezett az olyan valami, amelyet szervezési, szervező munka előzött meg, vagy hozott létre.*

Az elmondottak alapján célszerű az értelmezést tovább vinni és lehetséges a szervezetség színvonalának, a szervezettségi szintek és a szervezettségi foknak az értelmezése.

A szervezettségi szint és szervezettségi fok kifejezések értelmezése

A szervezettségi szint és szervezettségi fok értelmezésével kapcsolatban említést igényel az, hogy bizonyos vezetői szintek felett a szervezésnek már vállalat-politikai, profilformáló, szervezés-politikai, prognosztikai, közép- és hosszútávú vonatkozásai is vannak. Ezért célszerű és szükséges foglalkozni felsővezetői, vállalat-vezetői aspektusból is a szervezettségi szint és fok kategóriák értelmezésével.

Szervezettségi szint meghatározásán — különböző megfontolások alapján — olyan rangsorolási eredményt értünk, amely a szervezetet, a folyamatot, a motivációkat, illetve a szervezési tevékenységet a fejlettség szempontjából értékeli a helyezés érdekében. Szervezettségi szinten lényegében a világméretű, vagy más méretű rangsorolás valamelyik helyezési eredményét lehet érteni abból a szempontból, hogy a szervezet, a folyamat, a motivációk szervezettsége világviszonylatban, vagy más viszonylatban melyik mezőnyhöz (élenjárókhöz, középmezőnyhöz, vagy az elmaradottakhoz) tartozik. Ebben az esetben a mérce világviszonylatban, vagy más viszonylatban meglévő élenjáró körülményeket tételez fel.

A szervezettségi szint tehát egy helyezési szint, egy rangsor abból a szempontból, hogy az adott szervezet, vagy tevékenység világviszonylatban, vagy más viszonylatban milyen fejlett. A szervezettségi szint tehát a szervezetség korszerűségét jellemzi.

A szervezetség színvonalának, a szervezettségi szintnek alapvető ismérvei, mércéi a társadalmi munkamegosztásban való részvétel mértéke, színvonala. A szervezetség színvonalát ezért jellemezni, mérni, prognosztizálni, tervezni, ellenőrizni lehet bizonyos mértékig:

- a specializálódás,
- a koncentrálódás,
- a centralizálódás, a fúzió, az összevonás
- a kooperáció,
- az integrálódás
- és a nemzetközi munkamegosztásban való részvétel mértékének színvonalával is.

A tevékenység, a folyamat szervezetségi színvonalát bizonyos mértékig közvetve a *munka technikai felszereltsége, elektrifikáltsága is jellemzi.*

Ez azon alapul, hogy a termelési folyamatban az élő munka helyettesíthető a munkaeszközökben foglalt tárgyiasult munkával. A munkaeszközökben foglalt tárgyiasult munka pedig az eleven munka bizonyos koncentráltságán túl kényszerpályára viszi — gépesíti, automatizálja — a szervező tevékenységet is. *Ezért jelenti a termelési folyamat technikai felszereltségének, elektrifikáltságának magasabb osztályba való lépése bizonyos mértékig azt is, hogy a termelési folyamat, illetve tevékenység szervezetsége is átlép az egyik osztályból a másik, felsőbb tagozatba, illetve osztályba és ezáltal emelkedik a szervezetség színvonala.*

A tevékenység szervezetségének magasabb színvonalára lehet következtetni bizonyos mértékig tehát abból is, hogy nagyobb mértékű, illetve emelkedő tendenciájú

- a munka energetikai felszereltsége, villamosenergia felhasználása,
- a munka technikai felszereltsége, állóeszközellátottsága,
- a munka gépesítettsége, automatizáltsága.

A *szervezetségi fok* meghatározása alatt pedig olyan rangsorolási eredményt kell érteni, amely a szervezetet, vagy szervezési tevékenységet — az adott körülmények között elérhető eredmény mértéke szempontjából értékeli, helyezés érdekében. Ez lényegében az *adott lehetőség kihasználásának mértékét jelenti*, a szervezés, illetve szervezetség vonatkozásában.

A *szervezetségi fok mérése, tervezése, ellenőrzése inkább éves és középtávú felsővezetői téma.* A szervezetségi fok — azon a rendszeren belül, amely a vállalatra jellemző — *elsősorban a folyamatosságot, arányosságot, szükséges párhuzamosságot, ritmust* mérlegeli, értékeli. Meghatározóan ezért a szervezetségi fok *elsősorban a meglévő adottság, a lehetőség kihasználásának a mértékét értékeli*, jellemzi, mérlegeli.

A *folyamatosság* mutatói, mint az egyik legfontosabb közvetlen szervezési célnak mutatói — általában a *teljesítőképesség kihasználási fokának mutatói is.* Ezek a mutatók rendszerint a *megszakítási idők részeseződését mutatják az egész időalaphoz, illetve a teljes átfutási időhöz viszonyítva.* Ilyen mutatók lehetnek többek között a következők:

- a *munkaerő* időalapjának kihasználási foka, a munkaidő kihasználása,
- a *munkaeszközök (gépek)* időalapjának kihasználási foka, az állóeszközök kihasználása,
- a *munkatárgyak* folyamatos átfutásának mértéke (megszakadása),
- a *termelés hullámzásának, egyenletességének mértéke,*
- a *forgóeszközök* forgási sebessége.

Ezeknek és hasonló mutatóknak segítségével tehát jellemezni, értékelni, prognosztizálni, tervezni, ellenőrizni lehet a szervezetség színvonalát, a vállalati tevékenységek folyamatosságát, szervezetség fokát.

Ezeket a mutatókat, mutatórendszereket is általában honosítani kell. Hozzá kell igazítani a vállalati adottságokhoz, sajátosságokhoz.

A szervezettség hatékonyságának értelmezése

A szervezettség hatékonyságának, hatásosságának elemzésénél első-sorban azzal kell számolni, hogy a jól szervezett tevékenységnél nem történik semmi, ami ne szolgálná az adott tevékenység világosan meghatározott célját.

A szervezettség hatékonyságának egyik legfontosabb mutatója ezért a célszerűség, az eredményesség. Ez azt is jelenti, hogy a hatásos, jól szervezett tevékenységnél minden megtörténik ahhoz, hogy minden egyes rész az egészet szolgálhassa, illetve minden megtörténik annak érdekében, hogy a célt maradéktalanul meg tudják valósítani. A szervezet ebben a vonatkozásban tehát minden reális lehetőségre felkészült és szervezeten reagál.

Ezt is jelenti, hogy a cél egy állapot, amelyet el akarunk érni. A célok megállapítása nélkül természetesen nem lehet helyesen, hatásosan dönteni és irányítani sem. A célok megállapítása során azzal is számolni kell, hogy a hierarchiával kapcsolatban kialakul, létrejön a célok hierarchiája. Ennek megfelelően beszélünk a társadalom, az állam, a vállalat, a gyár, az egyén stb. céljáról. A rendszer, illetve a szervezet célja ennek megfelelően integrált érdeket képvisel. E mögött pedig különféle tevékenységek húzódnak meg, amelyek kölcsönösen összefügghetnek. Ebből az is következik, hogy az alapvető cél a szervezet egészének főtörekvését fejezi ki. A részcel pedig az alapvető cél része és bizonyos terület tevékenységére vonatkozik.

A cél meghatározása és megvalósítása során azzal is számolni kell, hogy minden szervezetre egy sor külső és belső hatás érvényesül, amelyek a cél elérését korlátozzák. Abban az esetben, ha a kitűzött cél vonatkozásában a célok helyesek, az ellentétek minimálisak és a cél elérésének lehetősége, valószínűsége nagy.

A cél meghatározása és hatékony elérése tekintetében kibernetikailag és matematikailag a gazdaság úgy fogható fel, mint egy nagyon bonyolult, integrált valószínűségi rendszer.

A kibernetika vonatkozásában pedig azzal kell számolni, hogy a szervezés lényegében egy olyan állandó szabályozó tevékenység, ahol a vezetés (szervező) a termelési folyamat egyes elemeiről kap visszacsatolt jelzéseket. A vállalatvezetés is egy különösen bonyolult, komplex szabályozási folyamat.

Az általános irányítás folyamatában két rendszer van: az *irányító* és az *irányított* rendszer.

Rendszernek pedig valamely célszerű folyamat végrehajtására szolgáló elemek meghatározott, szervezett csoportját nevezzük.

Az *irányítás* viszont meghatározott jelnek, információnak az irányító rendszerbe való „küldése” útján valósul meg.

Szabályozásról pedig akkor beszélünk (kibernetikán belül szűkebb értelemben) ha:

- az értesüléseket az irányított folyamatról szerezzük,
- az értesülést összehasonlítjuk az irányított folyamat kívánt állapotával,
- és a beavatkozást ennek alapján végezzük el.

Visszacsatolásnak — feed back-nek — pedig azt a folyamatot nevezük, amelyben az irányító információ az irányított rendszerből jut el az irányító rendszerhez.

A szabályozás legfontosabb előfeltétele (feltétele) a visszacsatolás. Ha a beavatkozás alapját nem a folyamatról nyert értesülés képezi — hanem más ismérv, akkor vezérlésről beszélünk. Ebben az esetben a beavatkozás alapját a rendszeren kívüli körülmény képezi. Minden szabályozott rendszernek tehát elengedhetetlenül visszacsatolást is kell tartalmaznia.

A vezérlés, a szabályozás legegyszerűbb esetben stabilizálást (paraméterek stabilizálását) jelenti.

Különböző rendszerek normális működéséhez bizonyos értékek állandó voltára van szükség. A belső és külső feltételek a paraméterek megváltoztatása irányába hatnak.

A sorsára hagyott rendszer egyre inkább dezorganizálódik, „szétzilálódik”, azaz egyre kevésbé rendezett és kevésbé hatékony állapotba kerül.

A vezérlés, a szabályozás természetesen nem merül ki a stabilizálással. A folyamat állapotváltozással is jár. Ezt is segíti a szabályozás és vezérlés.

Vezérlési rendszerek működésénél azzal is számolni kell, hogy egy működési rendszer egészében véve nem azonos részfolyamatainak pusztá összegevel. Ezek, az egységes egész keretében lezajló részfolyamatok úgy-szólván „megszüntette-megőrizve” vagyis az egységes egésznek alárendelten léteznek. Ezzel is számolni kell a kibernetika felhasználásánál, mert ez a synergizmus elvének érvényesülését is jelenti.

A szervezésnél is figyelembe kell venni tehát azt, hogy a szervező munkában is érvényesül a synergizmus elve, hogy a komplex szervezés több, mint a részek summálódása. Ezt azért sem szabad szem elől téveszteni, mert a szervezési munka a legtöbb területen automatizálva folyik, részle-meket szerveznek és nem komplex rendszereket. Nem szabad tehát a szervezésnél sem figyelmen kívül hagyni a synergizmus elvének érvényesülését, annak érvényesülését, hogy egy időben, egymással összefüggésben szerve-zett részelemek egymás hatását támogatják és erősítik.

A szervezettségi szint és fok hatékonyságának elemzésénél különös figyelemmel kell számolni tehát azzal is, hogy a vállalat mint rendszer centralizált és decentralizált szervezet, mint rendszer koordinált decentralizáció. Ez azt is jelenti, hogy a szervezés, vagy átszervezés során a demokratikus centralizmus érvényesítésénél az elvi és operatív irányítás közötti helyes viszony kialakítását kell elősegíteni. Ez minden szinten egyik kulcs-problémája a szervezettségi szint és fok hatékonysága növe-lésének.

A hatékonysági vizsgálatoknál tehát elsősorban azt kell feltételezni, hogy a szervezet az egy egységes egész és hogy minél tökéletesebb a szervezet annál inkább központosult, annál inkább válik a legfelsőbb szintje az egész szervezet működésének rendezőjévé, irányítójává, integ-rálójává.

A központi irányítás tökéletesedése természetesen és szükségszerűen nagyobb fokú decentralizáltságot és differenciáltságot tételez fel. Ez azt jelenti, hogy minél tagoltabb, minél fejlettebb egy szervezet, annál magasabb fokú centrális irányító szerveket fejleszt ki.

A szervezetben — a hatékonyan funkcionáló szervezetben — tehát lényegében egyszerre folynak centralizációs és decentralizációs fejlődési tendenciák.

Centralizált funkciók, illetve tendenciák pl. a következők:

- a művek tevékenységének, fejlődésének egészét érintő műszaki-gazdasági döntések, vállalatpolitikai meghatározások;
- döntéselőkészítői számítások és elemzések végzése a művi „stratégia” kialakításához és a „taktika” irányának megszabásához;
- hosszú- és középtávú tervek készítése;
- éves tervezés irányítása, a gyárakkal közösen végzett tervmunka, művi irányelvek alapján;
- műszaki fejlesztési, beruházási tevékenység irányítása, finanszírozása;
- profilkialakítás, belső profilmozgások, termelésátcsoportosítások a műveken belül;
- találmányi, szabadalmi szerződések kötése, újítások jóváhagyása meghatározott értékhatáron felül;
- hosszútávú és döntően külföldi relációkra kiterjedő marketing és kereskedelempolitikai munka végzése, irányvonalak megszabása;
- export-import ügyletek létesítése, külkereskedelmi tárgyalások és bonyolítás, döntés export vállalkozásokban a gyárak javaslatainak és igényeinek figyelembevételével;
- exportár-képzés, valamint a művek belső árrendszerének, belföldi árképzési elveinek kialakítása és jóváhagyása;
- munkaügyek és munkaversenyügyek irányítása;
- különböző alapok képzése és szétosztása;
- a művek pénzügyi eszközeivel való központi gazdálkodás, hitelek igénylése, pénzügyi bonyolítás a művi egyszerűsítésen keresztül;
- számviteli rend kialakítása;
- irányításszervezés, üzem-, munka- és termelésszervezés, valamint ügyvitelszervezés centralizált végzése és koordinálása;
- ügyvitelgépesítés és számítástechnika szervezése és végzése;
- belső ellenőrzés és jogügyi tevékenység;
- a művi cselekvéseket és magatartási szabályokat összefoglaló irányítástechnikai elvek és rendszerek kidolgozása, így a kollektív szerződés, a tervezési, gazdálkodási rend, a működés és szervezet szabályozása, a művi információs és beszámolási rendszer, az anyagi ösztönzés és belső érdekelttség elveinek és szabályainak kialakítása;
- külföldi kapcsolatok, nemzetközi és ütlelevéügyek;
- kapcsolattartás a minisztériumi irányítással és funkcionális főhatóságokkal;
- három gyári csúcvezető (igazgató, főmérnök, főkönyvelő) vonatkozásában a munkáltatói jogok gyakorlása.

A főbb decentralizált funkciók, illetve tendenciák pedig többek között a következők: A gyárak széles körű önállósággal rendelkeznek

- annak eldöntésében, hogy saját termelési lehetőségeiket belföldi vevők igényeinek kielégítése és az optimális gyári eredmények elérése érdekében hogyan használják ki;

- saját termelési-technikai feltételeik biztosításában: a munkatár-
gyak (anyagok) beszerzésében, a munkaerő felvételében, a mun-
káltatói jogok gyakorlásában, létszám- és bérgazdálkodásban, a
munkaeszközök biztosításában, az üzem fenntartásában;
- az operatív termelésirányítás és programozás terén;
- a gyár-, gyártmány- és gyártásfejlesztés operatív vitelében;
- a belföldi értékesítésben, raktározásban és szállítás-bonyolításban;
- a vevőkkel és belföldi piaccal való közvetlen kapcsolat tartásában;
- a minőség ellenőrzésében;
- a munkásellátásban és munkavédelemben.

Ezek az ellentétes tendenciák ezért egymást szükségszerűen feltétele-
zik. Ebben a vonatkozásban tehát az ellentét és az együttműködés lényegé-
ben ugyanannak a folyamatnak két oldala.

A szervezetben ezek a tendenciák pozitív „ellentétpárok”, egymást fel-
tételző és egymást segítő ellentétpárok. A szervezetségi szint és fok haté-
konyságának növelésével kapcsolatban hibás az a nézet, amely a demokra-
tikus centralizmust, a decentralizációs és centralizációs folyamatot csak
egymást kizáró állapotnak tudja elképzelni.

A decentralizálás és centralizálás között tehát optimális hatékony
arányoknak kell lennie. Ez azt is jelenti, hogy a szervezetségi fejlődésével
a szervezetben a kialakuló szervek hatásköre sokrétűbbé, bonyolultabbá
válík, hogy az alsóbb szervek, szervezeti egységek kisebb-nagyobb mér-
tékben átveszik a helyi funkció ellátását és ugyanakkor a központi koor-
dináló szerv jelentősége is megnő. Minél nagyobb tehát a tagoltság, az
operatív funkciók decentralizálásának mértéke, annál nagyobb szükség
van a hatékonyság növelése érdekében az összehangolásra, az összefogásra,
az integrálásra, a szintézisre. A szervezetségi szint és fok hatékonyságát
ezért ebben az összefüggésben is kell mérlegelni és értékelni. A demok-
ratikus centralizmus elve tehát ebben a megközelítésben hatékonysági
kategória is.

A szervezetségi, illetve szervezés hatékonyságának, hatásosságának,
helyességének elemzésénél célszerű azzal is számolni, hogy *általában a
hatékonyságnak, a hatásosságnak három* alapvető ismérve van:

- az eredményesség (illetve a célszerűség)
- a hasznosság,
- a gazdaságosság.

Az *eredményesség* értelmezésével kapcsolatban nem kerülheti el a
figyelmet az, hogy általában olyan tevékenység eredményes (célszerű),
amely valamilyen mértékben annak a célnak felel meg, amely a terve-
zett eredményhez vezet. Ebben az esetben alapvető mérce az, hogy a te-
vékenység a kitűzött célhoz vezet, annak megvalósítását segíti elő. Ennek
alapján a tevékenység eredményességének értékelésénél a kitűzött célok
elérésének fokát (mértékét) vesszük figyelembe. Az eredményeket tehát
nem magukban, hanem a célokhoz mérve kell megítélni.

A *hasznosság* elbírálásánál pedig azzal számolnak, hogy valamely te-
vékenység akkor hasznos, ha valóban hasznot hajtott. Ez azt is jelenti,
hogy bizonyos esetekben a tevékenység lehet félig eredményes, de igen
nagy hasznot hozó. Az is előfordulhat, hogy a tevékenység általában véve

eredménytelen — amikor a kitűzött cél elérésének mértéke 0%-ú — de mégis hasznos — nem szándékoltan hasznos. Mérhetőség szempontjából pedig az igényel említést, hogy a tevékenység hasznosságának, vagy nem hasznos voltának mértéke a nettó haszon, vagy veszteség abszolút nagysága. Ezek szerint tehát a hasznosság szempontjából közömbös, ha a tevékenység sem hasznot, sem veszteséget nem okozott.

A gazdaságosság értékelésénél pedig azt kell figyelembe venni, hogy a tevékenység akkor gazdaságos, ha az eredmény — a bevétel — aránya a költségekhez viszonyítva nagyobb egynél. Ezek szerint abban az esetben viszont nem gazdaságos a tevékenység, ha az eredmény aránya a költséghez viszonyítva kisebb egynél. Ez azt is jelenti, hogy közömbös a tevékenység a gazdaságosság szempontjából akkor, ha ez az arány egy. A gazdaságosság mértéke általában tehát ez az arány és nem az abszolút nagyság, illetve érték.

A hatékonysággal kapcsolatos elemzéseknél, ellenőrzéseknél azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a hatékonyság eredménye több vonatkozású, több és eltérőbb paraméterű lehet. A hatékonysági analíziseknél elsősorban a szakosított, koncentrált termék értékének, önköltségének, nyereségének abszolút és relatív jellegű változását kell mérlegelni. Elemezni kell azt is, hogy a szervezeti szint és fok növelése után hogyan változik az érték, az önköltség alapvető arányainak, tételeinek nagysága. Ebben a vonatkozásban figyelmet érdemel az anyag, az amortizáció, a bér, a nyereség alakulásának vizsgálata.

A szervezeti szint és fok hatékonyságának analízisével kapcsolatban elemzést érdemel a termék kg-árának, a termék norma-óra ráfordításának, az egynemű termelés volumenének változása, a beruházás megtérülésének mértéke, a társadalmi szükségletek kielégítésének mértéke, a műszaki paraméterek alakulása is.

A szervezeti szint és fok hatékonyságának javításával kapcsolatban azt is meg kell vizsgálni tehát, hogy a költségtényezők kedvező alakulása mellett a gyártmányok műszaki paraméterei javulnak, szinten maradnak, vagy esetleg romlanak-e?

Különös figyelemmel kell tanulmányozni — a szervezettség hatékonyságával kapcsolatban azt is, hogy milyen mértékben segíti elő a szervezettség javulása a társadalmi szükségletek kielégítésének fokozását.

A szervezeti szint és fok hatékonyságának tehát az is az egyik fő mércéje, hogy milyen mértékben tesz eleget a gazdasági egység a társadalmi kötelezettségének, hogy milyen mértékben elégíti ki a társadalmi szükségleteket: az export és a hazai igényeket minőségi és mennyiségi vonatkozásban egyaránt.

Az előzőekben tárgyalt fogalom meghatározások és az ezekkel összefüggő észrevételek — többek között — a témakörrel kapcsolatos szakirodalmi egyértelműséget kívánták elősegíteni, és helyes gyakorlati alkalmazásuk révén előmozdítják a vezetési, szervezési munka hatékonyságát, a szervezés prognosztizálását, tervezését.