



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

AZ ÁLLATTENYÉSZTÉS MUNKASZERVEZÉSÉNEK RENDSZERE

HULÉNYI MIKLÓS

A szervezési kérdések, a szervezeti tevékenység rendszerként való kezelése az állattenyésztésben is eredményt hozó szemlélet. Korábbi kutatásaink alapján kidolgoztuk az állattenyésztés területén a termelés-szervezéssel összehangolt munkaszervezési rendszer lehetséges kereteit, elméleti modelljét.

A tanulmány a munkaszervezési rendszer felépítését mutatja be, amelynek kiindulópontja az adott helyzetre vonatkozó helyzetvizsgálat elvégzése. A helyzetvizsgálat végrehajtása és eredményeinek elemzése után kidolgozhatók a szervezésre, átszervezésre vonatkozó különböző javaslatok, amelyek közül a legkedvezőbb megoldás kiválasztására a döntés alkalmával kerül sor. A szervezés végrehajtása részletes szervezési terv szerint valósul meg. A már működő rendszer ellenőrzése a szervezés során esetlegesen felmerülő hiányosságokat tárja fel, elemzése pedig a szervezőmunka eredményességére ad választ. A modell alkalmas a gazdálkodás hatékonyságának, a szervezettség színvonalának mérésére, elemzésére.

AZ ÁLLATTENYÉSZTÉS SZERVEZÉSI JELLEGŰ PROBLÉMÁI

Az állattenyésztés intenzív fejlesztése során beruházott épületek, berendezések, eszközök kihasználása kívánnivalókat hagy maga után, jórészt azért, mert beállításuk, felhasználásuk nem párosul megfelelő szervezőmunkával.

Az állattenyésztés szervezési jellegű gondjai, problémái közül — a teljességre való törekvés nélkül — a legjelentősebbek a következők:

— A vállalaton belül az állattenyésztéshez kapcsolódó termelési, műszaki, anyagi, közgazdasági, vezetési és szervezési tényezők együttes érvényesítése hiányzik.

— Másik gyakori jelenség az állattenyésztésben, hogy a termelés késve kapja meg a közgazdasági vonaltól a termeléshez szükséges információkat. Ennek sajátos következménye, hogy nem képes időben reagálni és intézkedni a bekövetkezett változások, hiányosságok és problémák megszüntetésére.

— Nehezíti a gondokat, hogy az állattartási ágazatok az esetek többségében, a gazdaság szervezetén belül nem rendelkeznek olyan fokú önállósággal, hogy működésük egészére kiterjedő felelősséggel és hatáskörrel oldhatnák meg termelési problémáikat.

— A gazdaságok, s azon belül az egyes ágazatok valóságismerete hiányos.

Kevés helyen találkozhatunk olyan átfogó és elemző helyzetvizsgálattal, vagy akár információrendszerrel, amely feltárná, hogy adott esetben az állattenyésztésben az ismert termelési problémák mögött milyen jellegű veszteségek húzódnak meg, mi okozza a veszteséget, milyen — eddig még fel nem tárt — kihasználatlan tartalékaik vannak.

Vizsgálatainkat — az állattenyésztésben belül — a szarvasmarha- és a sertéstartás területére koncentráltuk. Tanulmányoztuk a termelés kialakított folyamatát, majd megvizsgáltuk a szarvasmarha- és sertéstartás munkaszervezési gyakorlatát, a ténylegesen felismert és ellátott funkciókat. Ezt követően alakítottuk ki a ténylegesen szükséges funkciók és feladatok körét, tártuk fel az egymás közti kapcsolatok alakulását.

Elemztük a termelés eredményeinek, költségtényezőinek és jövedelmezőségének alakulását. Munkánkban összefüggést kerestünk a gazdálkodás színvonala és a munkaszervezés gyakorlata között. Arra törekedtünk, hogy feltárhatóak legyenek mindazok a gazdasági feltételek, amelyek között a megfelelő munkaszervezési rendszer megvalósulhat. Mindezek alapján dolgoztuk ki a munkaszervezési rendszer kereteit.

A munkaszervezési rendszerhez tartozó feladatok megosztását a vezetésen belül, valamint az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges beavatkozásokat modellszerűen, folyamatfunkció-ábrákon mutatjuk be.

A folyamatfunkció-ábrákon a vezetés szintjeit a következők szerint csoportosítottuk:

- I. Vezetésszervezeti szint: Elnök
- II. Vezetésszervezeti szint: Termelésvezető
- III. Vezetésszervezeti szint: Közgazdasági vezető
- IV. Vezetésszervezeti szint: Főágazatvezető
- V. Vezetésszervezeti szint: Telepvezető
- VI. Vezetésszervezeti szint: Területvezető
- VII. Vezetésszervezeti szint: Brigádvezető
- V. Vezetőség
- T. Törzskar

szerv
hatá
vezé

be, a

A cél-

mily
felad

állap

pontj
határ

részt
milye
jesíté

c
rögzít
igény
végre
megne

1. ábr

Ténymeg

A
lémák

A
(1

azoka
szüksé

E
A

módj
milyen

A
megfel

A MUNKASZERVEZÉSI RENDSZER FELEPÍTÉSE

A munkaszervezési rendszer felépítésénél alapvető követelmény a szervezési cél meghatározása, a szervezési program kidolgozása. A cél meghatározását, a program kidolgozását döntően befolyásolja, hogy megszerzés vagy átszervezés a feladat.

Megszervezésre akkor kerül sor, ha új folyamatot kell szervezni.

Átszervezésről akkor beszélünk, ha már működő folyamatba avatkozunk be, az eredmény javítása céljából.

A cél- és programmeghatározás feladatai

a) A *feladatmegjelölés* során kell meghatározni, hogy mely területen, milyen ágazatban és munkánál, milyen cél érdekében kell munkaszervezési feladatokat megoldani.

Több feladat jelentkezése esetén a feladatok sorrendjét is meg kell állapítani.

b) A *szervezési feladatok* gazdaságon belül, a vezetés és igazgatás számos pontján jelentkeznek és a munkaszervezési feladatok sorrendjének meghatározása után szükséges azok megosztása a vállalatban belül.

Ennek során ki kell jelölni, hogy kik, illetve milyen egységek vesznek részt a szervezőmunkában és a kijelölt vezetők és szervek milyen formában, milyen részfeladatok teljesítésével járulnak hozzá a szervezési feladat teljesítéséhez.

c) A feladatmegjelölés után dolgozható ki a *szervezési program*, amely rögzíti, hogy a szervezési cél megvalósítása milyen részfeladatok megoldását igényli. Azonkívül a részfeladatok teljesítésének határidejét, a részfeladatok végrehajtásának módszerét, az irányításért és végrehajtásért felelős vezetők megnevezését tartalmazza.

A szervezési program kidolgozásához tartozó feladatokat részletesen az *1. ábrán* szereplő folyamatfunkció-ábra tartalmazza (20. old.).

Ténymegállapítás, helyzetvizsgálat

A ténymegállapítás segítségével kell meghatározni a szervezési problémák helyét, jellegét és hatásait.

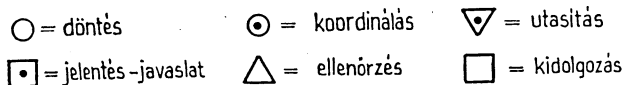
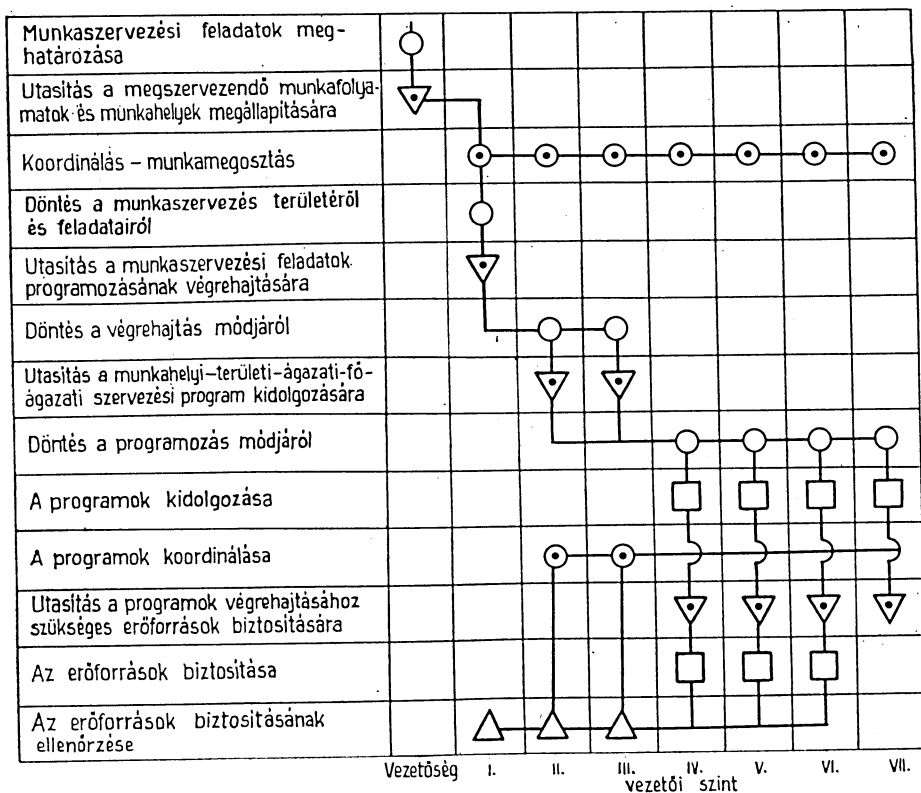
A ténymegállapítás feladatai a következők:

(1.) A *helyzetvizsgálat megalapozása* során meg kell teremteni mindazokat az előfeltételeket, amelyek a szervezési döntések előkészítéséhez szükségesek.

Ennek egyik alapfeltétele a *technológiai terv elemzése*.

Az alkalmazott technológia dönti el a folyamatok végrehajtásának módját és így módon rögzíti, hogy milyen feltételek figyelembevételével, milyen keretek között kell és lehet a munkát megszervezni.

A technológiai terv elemzése során kell vizsgálni, hogy kidolgozása megfelelő-e, illetve milyen technológiai munkára van szükség a kitűzött



1. ábra. A szervezési cél- és programmeghatározás folyamatfunkció-ábrája

munkaszervezési döntések előkészítéséhez. A technológiai tervek elemzésével adott esetben a gazdaság szakmai középszintű vezetését célszerű megbízni.

A helyzetvizsgálat megalapozásának másik feltétele a *munkaügyi információk* előkészítése és elemzése. Ennek érdekében célszerű megvizsgálni, hogy a normatívák és a teljesítményelőírások, a statisztikai megfigyelések, az élő- és holtmunka-hasznosulásra és a foglalkoztatottságra vonatkozó mutatók, a munkadíjazás rendszerének kidolgozása megfelelő módon történt-e.

A *munkaerő- és eszközmérlegek elemzésekor* meg kell vizsgálni, hogy megfelelő-e a gépi és kézi erő, a szállítóeszközök számbavétele, valamint az anyagfelhasználás alakulása, tartalmazzák-e a mérlegek időben tagoltan a rendelkezésre álló kapacitások kihasználására vonatkozó megfigyeléseket.

(2.) A *helyzetvizsgálat végrehajtása*. A helyzetvizsgálat első lépéseként meg kell határozni és elemezni kell mindazon információkat, amelyek a gazdálkodás lehetőségeire, a közgazdasági szabályozókra, a biológiai igényekre vonatkoznak.

A továbbiakban célszerű elemezni a termelés célkitűzéseit, különös tekintettel az állomány összetételére, a fajtájára, a hasznosítás irányára, a tenyésztési célra és a termelési profilra.

A vizsgálat következő lépése a *termelési színvonal* elemzése. Ennek során az állattenyésztési ágazat természetes szaporulati, hozam- és értékmutatóinak, az értékesítés mennyiségének, minőségének és árbevételének alakulását kell vizsgálni.

Az állattenyésztés *költség színvonalának* vizsgálatakor ágazaton belül a költségmegoszlást korcsoportonként és költségfeleségenként kell áttekinteni.

A vizsgálat következő lépése a fajlagos költség- és eredményességi mutatók kimunkálása. Ehhez szükséges az egy állatra és termékegységre jutó nettó termelési költség összesen, ebből: közvetlen költség, a közvetlen költségen belül az anyagköltség, a munkabér és közteher vizsgálata, valamint a termelési érték és ágazati eredmény alakulásának elemzése.

A munkaszervezésnek elsősorban a hatékony termeléshez szükséges feltételeket kell megteremtene, ezért az elemzés fontos területe a *termelés tárgyi feltételeinek* számbavétele, mégpedig az épületek és berendezéseik állapotának, a munkafolyamatok gépesítettségi fokának, az eddigi technológiai megoldásoknak, a rendelkezésre álló és a tényleges férőhely kihasználásának a vizsgálata.

A termelés tárgyi feltételeinek vizsgálata után a termelés *anyagi feltételeinek* elemzése is szükséges.

Az anyagi feltételek vizsgálatának főbb területei:

- a takarmányfelhasználás;
- a rendelkezésre álló takarmány mennyisége és minősége (beltartalmi vizsgálatok alapján);
- a takarmánymérlegek;
- a takarmánybetakarítás, -előkészítés, -feldolgozás és -tárolás munkafolyamatai;
- a szállítási feladatok, a szállítási igény és az ezzel szembeni rendelkezésre álló tényleges kapacitás és teljesítmény.

A termelés *folyamatrendszerének* felépítésén belül célszerű megvizsgálni:

- a rendszeren belüli folyamatokat és azok kapcsolatait;
- a folyamatok tevékenységi sorrendjét;
- az anyagok és félkész termékek útját;
- a folyamatrendszer külső kapcsolatait;
- a folyamatrendszer kereteit képező szervezeti egységeket;
- a termelés egyes fázisainak szükséges időtartamát, a rotáció tervszerűségét és programozottságát.

A termelési folyamat folytonosságának vizsgálata alapján meghatározható, hogy az egyes hónapokban kezelt állatok száma milyen eltérést mutat

az évi átlagos állatlétszámhoz képest. E vizsgálat eredményeképpen levonható főbb következtetések arra adnak választ, hogy milyen mértékű a termék-előállítás szezonaritása az év egyes hónapjaiban, megfelelő-e az épületek férőhely-kihasználása, a kezelt állatlétszám nagyobb ingadozása milyen munkaszervezési és munkamegosztási gondot okoz.

A *termelés humán feltételeinek vizsgálata* a helyzetvizsgálat fontos alkotóeleme. A megfigyelés az állattenyésztési ágazat dolgozóinak létszámát, munkakör és szakképzettség szerinti megoszlását, az élőmunka-felhasználás volumenét és hatékonysági elemzését tartalmazza.

Az élő munka termelékenységének színvonalát jellemző mutatók a következők:

- az egy számosállatra jutó tervezett és tényleges munkanapfelhasználás;
- az egy munkanapra jutó hozamérték;
- a száz liter tejre felhasznált élőmunkaóra;
- az egy q húskibocsátásra jutó élőmunkaóra;
- az egy fő telepi és fizikai dolgozóra jutó tehén;
- az egy fő telepi és fizikai dolgozóra jutó tej.

A munkaidő gazdaságos felhasználására vonatkozó elemzés érdekében meg kell vizsgálni a kialakított munkarendet és munkaterületeket, a munkaidő összetételét és az egyes munkafázisok időszükségletét, a veszteségidők mértékét és okait.

Az elemzéshez ajánlható vizsgálati módszer: a munkanapfelvétel. A felvétel célja a dolgozók munkaidő-kihasználásának vizsgálata, különös tekintettel a kezelési darabszámra, az adott munkahely technikai felszereltségére, a munkahelyen eltöltött idő terjedelmére.

A helyzetvizsgálat lényeges szempontja a dolgozók anyagi érdekeltségének vizsgálata, amely a bérezési rendszer felépítését, az anyagi ösztönzés kérdéseit foglalja magába.

A vizsgálat ezen kívül tartalmazza a dolgozók munkahelyi közérzetére vonatkozó alapos és részletes megfigyelést, amelynek szempontjai a következők:

- mióta dolgoznak a vállalatnál és jelenlegi munkahelyeiken az állattenyésztés dolgozói;
- a dolgozók életkorának megoszlása;
- a fluktuáció mértéke és okai;
- a munkafegyelem helyzete;
- az üzemi baleset miatt kiesett munkanapok száma;
- a munkakörülmények, szociális ellátottság kérdéseinek vizsgálata.

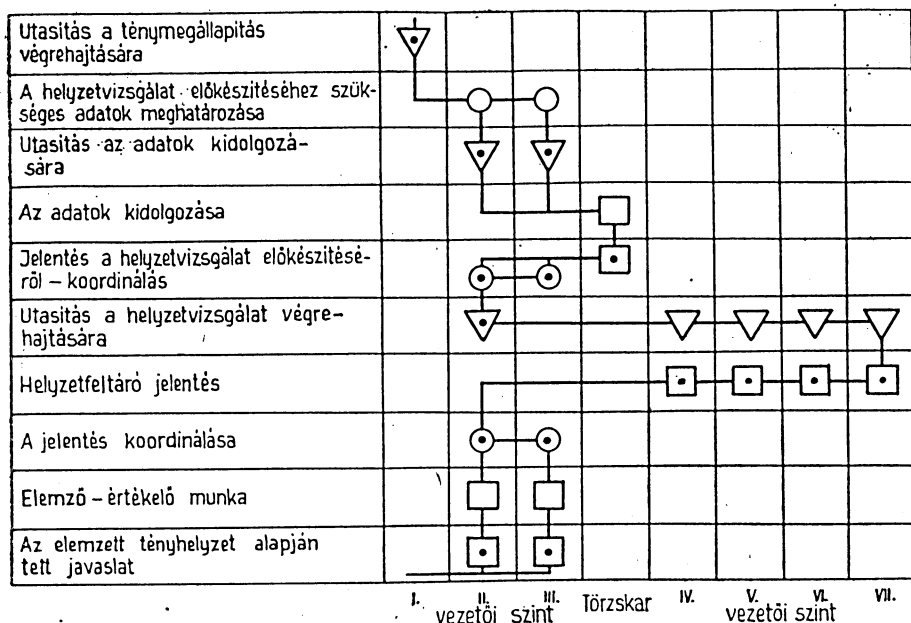
Az *irányítás rendjére* vonatkozóan függelmi viszonyok szerint meg kell határozni a vezetői szinteket, a közvetlen termelésirányítástól az elnökig bezárólag és ennek alapján meghatározható a vezetésszervezet típusa.

Az állattenyésztés termelési folyamata *irányítási rendszerének* vizsgálata a következő kérdésekre ad választ:

- melyek az egyes folyamatokat irányító munkakörök, feladatok;
- milyen vezetői szinteken keresztül mennek végbe a visszacsatolások az irányítási rendszeren belül;
- melyek a folyamatrendszeren belül kiépített és szükséges koordinációs kapcsolatok;
- a folyamatirányítás rendje hogyan kapcsolódik a felső irányítási rendszerhez;
- az irányítás rendszerén belül milyen mértékű a dolgozók munkaköri leterhelése.

(3). *A helyzetvizsgálat eredményeinek értékelése.* A helyzetvizsgálat végrehajtása általános képet ad az állattenyésztés helyzetéről és színvonaláról és ennek ismeretében lehetővé válik az ágazat átfogó elemzése. Ennek során feltárhatók azok a problémák, amelyek megoldása szervezési jellegű feladatokat igényel.

A tényhelyzet megállapításához szükséges vezetői munkamegosztás és a feladatok ellátásához szükséges cselekvéseket a 2. ábra segítségével mutatjuk be.



= utasítás
 = döntés
 = kidolgozás
 = koordinálás
 = végrehajtás
 = javaslat-jelentés

2. ábra. A ténymegállapítás folyamatfunktció-ábrája

Döntés

A helyzetvizsgálat alapján készült szervezési javaslat objektív alapot nyújt a döntéshez és nagymértékben kizárja az egyéni megítélésen alapuló szubjektivitást. A döntést végzők az adott helyzet feltárása alapján elemezhetik a javasolt szervezési variánsokat, kiválasztják a legkedvezőbb megoldást, döntenek az átszervezés végrehajtásának idejéről, az alkalmazott módszerekről, a szükséges feltételek megteremtéséről.

A szervezés, átszervezés végrehajtása

A megfelelő szervezési, átszervezési javaslat kiválasztása után a végrehajtás előkészítése és annak a gyakorlatba történő bevezetése a következő feladat.

a) *A végrehajtás előkészítése* érdekében egy részletes szervezési terv kidolgozása szükséges, amely a szervezés során a munkafolyamatokban bekövetkező változásokat, a folyamatok végrehajtását biztosító szervezeti keretek ismertetését, a felelősök kijelölését, a változások bevezetésének anyagi, tárgyi, személyi és ügyviteli előfeltételeit a végrehajtás ütemezését tartalmazza.

A részletes szervezési terv alapján kell a *működés rendszerét rögzítő szabályzatot* elkészíteni, illetve az érvényben levő szabályzatot szükség szerint módosítani, kiegészíteni.

A végrehajtás előkészítésének feladatai közé tartozik a dolgozók tájékoztatása a szervezés céljairól és módszereiről, az új termelési folyamathoz kapcsolódó munkaterület változásáról, azonkívül az átszervezés során módosított munkafolyamatok gyakorlati oktatása és betanítása.

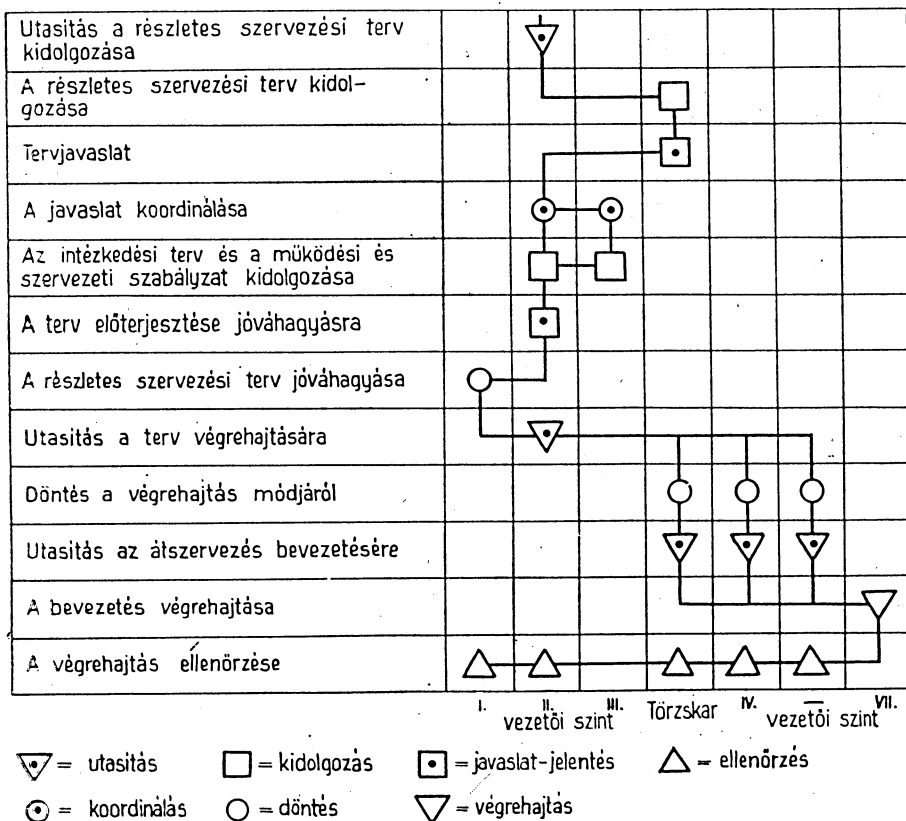
b) *Az átszervezés bevezetése a gyakorlatba.* Az átszervezés bevezetésének és végrehajtásának irányítási módszerét végrehajtási utasításban kell szabályozni. A végrehajtás irányításával megbízott vezetők feladata a részfeladatok menet közbeni tisztázása, a részfeladatok koordinálása, a végrehajtás során felmerülő akadályok gyors, operatív elhárítása, a már megvalósított folyamatok eredményeinek értékelése.

A végrehajtás során indokolt vezetői munkamegosztást és a szükséges vezetői cselekvéseket a 4. ábrán ismertetjük.

A szervezés, átszervezés végrehajtásának ellenőrzése

A szervezési tervben meghatározott feladatok végrehajtását, illetve a változások bevezetésének egyes fázisait folyamatosan és időszakonként ellenőrizni kell. A folyamatos ellenőrzési tevékenységet a végrehajtás menetében, a folyamatba kapcsolt, visszacsatolt ellenőrzési rendszerben szükséges elvégezni. Az időszakonként végzett ellenőrzés az egyes lezárt szakaszok működési eredményeinek értékelését foglalja magába.

A menet közbeni folyamatos és szakaszos ellenőrzés megteremti a soron következő végrehajtási szakasz feltételeinek ellenőrzési lehetőségét és a



4. ábra. A szervezés-átszervezés végrehajtásának folyamatfunkció-ábrája

terv szerinti végrehajtás folyamatosságát. Lehetővé teszi a meghatározott feladatokkal szembeni eltérések és módosítások következményeinek feltárását, a részletproblémák felismerését, a felső szintű vezetés menet közbeni tájékoztatását, az összehangolt tevékenység és végrehajtási fegyelem megvalósulását, a végső komplex értékelés elvégzéséhez alapot nyújt.

A működő rendszer ellenőrzése, elemzése

A működő rendszer ellenőrzése azért szükséges, mert az így nyert információk alapján a szervezőmunka eredményessége megállapítható, a még esetlegesen felmerülő szervezési hiányosságok feltárására lehetőség nyílik. A szervezési problémák ismeretében szükségessé válhat a már előzőleg kidolgozott újabb szervezési változat alkalmazásba vétele, a szervezési célkitűzés módosítása.

A már működő rendszer elemzése során lehetőség nyílik az eredmények összehasonlítására az átszervezés előtti állapot eredményeivel. Feltáró elemzés segítségével kimutatható, hogy hol keletkezett működési zavar, fennakadás a termelés folyamatában, illetve kedvezőtlen változás a termelésre jellemző mutatók alakulásában.

A MUNKASZERVEZÉSI RENDSZER GYAKORLATI ALKALMAZÁSA

A munkaszervezés egy lehetséges — az előbbieken ismertetett —, az állattenyésztésben alkalmazható rendszerének kereteit, elméleti modelljét több termelőszövetkezetben próbáltuk ki. A modell alkalmazásának tapasztalatait a következőkben foglaljuk össze:

— A gazdaságok jelen körülményei között alkalmazható munkaszervezési rendszer szerkezetére, összetevőire egyértelmű ajánlást adni nem lehet. Feltételezhetően a jövőben is csak az általános keretek alakíthatók ki és ezeket a gazdaságok helyi viszonyai alapján lehet tartalommal megtölteni.

— A munkafolyamatok végrehajtása, a szervezeti egységek működtetése érdekében szükséges szervezési feladatok a tervezés időszakában meghatározhatók és a vállalat többi termelési folyamatával összhangba hozhatók.

— A termelési folyamat irányítási rendszerének belső szabályozásában fokozott hangsúlyt kell kapjon a visszacsatolások pontos és gyors rendszere, a koordinációs kapcsolatok kialakítása, különösen a növénytermelés és az állattenyésztés, továbbá a termelés és a közgazdasági vonal között.

— A rendszerszemléletű megközelítés igényli, hogy a rendszer, jelen esetben az állattenyésztési ágazat működésének mérésére alkalmas információs bázis rendelkezésre álljon, amelynek alapfeltétele az egységes adatkezelés és feldolgozás megteremtése.

— A rendszer az egész gazdaság szervezeti színvonalát megváltoztatja, így nemcsak az állattenyésztésben mutatkoznak meg előnyei, hanem az egész gazdaságra nézve pozitív hatású.

Подход к организационной деятельности в животноводстве, как системе показывает положительные результаты. Автор в статье показывает теоретическую модель системы организации труда, согласованной с организацией производства в животноводстве. Модель пригодна для измерения и анализа уровня организации и эффективности хозяйствования.

Die Behandlung der organisatorischen Probleme, der Organisationstätigkeiten als ein System ist auch im Tierproduktionszweig zu einer erfolgreichen Auffassung geworden. Der Verfasser hat anhand seiner vorangehenden Forschungen ein mit der Produktionsorganisation im Einklang gebrachtes theoretisches Modell des arbeitsorganisatorischen Systems, ausgearbeitet. Das Modell ist für die Messung und Analyse der Effizienz der Wirtschaftstätigkeiten und des Organisationsniveaus, geeignet.

vii.
szint

rozzott
ek fel-
özbeni
a meg-

nyert
atód, a
etőség
lőzőleg
ervezési

PM-450 OLTÓGÉP



Az eredeti konstrukciójú, könnyen és kényelmesen kezelhető és karbantartható, PM 450-es típusú dugványoltó gép széles körben alkalmazható a szőlő, a málna, a díszcserje stb. nemesítéséhez.

Teljesítmény:

osztályozott anyag esetében óránként 400 db
nem osztályozott anyag esetében óránként 300 db



az

Agromachinainpex

EXPORTÁLÓ:

GTP Bulgária, Szófia, Ul. Akszakova 5.
Telefon: 88-53-25. Telex: 022 563.

Kérjük, forduljon részletes információért a Bolgár Népköztársaság magyarországi kereskedelmi kirendeltségéhez:
Budapest V., Március 15-e tér 1. Telefon: 188-379.

egész
vanna
hatott
követ
az ipa
ellené
F
gazdas
szüksé
Ilyen
érték
egy na
szüksé
senyez
Így cs
feloszt
beruhá
Az
retes, l
strukt
tatásá
tek sze
jövede
tovább
az alap
munka
népgaz
Ez
szükség

1Megj