

A munkamegosztás és a koordináció, mint a szervezeti analízis alapja

1. A fejlett társas szervezeti munkamegosztás mintája a modern nagyüzem

A szervezet bármiféle meghatározását tesszük vizsgálat tárgyává, abban feltétlenül találkozunk a részek közötti specializálódásból származó előnyök elismerésével. A szervezeti munkamegosztás ezért minden szervezési koncepció kiindulási alapja. A munkamegosztás fogalmába bele szokták értelmezni a részek funkciójának újrendezését is. A szó szűk értelmezése az tudniillik, hogy a szervezetben a *funkciók* minél precízebben szét vannak választva, csak az egyik oldalra, a "bontásra", a "feladatosztásra" tereli a figyelmet. Azonban a *munkamegosztás* és a *kooperáció* (a funkciók szétválasztása és részeknek viszonyának újrendezése) *mindig kölcsönös függőségükben biztosítéka a hatékonyabb munka szervezésének.* A munkamegosztás tehát mindig a munka új egyesítését, a kooperáció fejlesztését is megköveteli.

A munkamegosztás és a kooperáció fejlődése történeti folyamat. Ezek a folyamatok és erre vonatkozó tudományos felismerések a *gazdasági viszonyokban* érték el a legfejlettebb szintet. Munkamegosztás és kooperáció azonban meghatározható fokon volt és van is minden más szervezeti rendszerben: például társadalmi politikai struktúrában, az állami szervezetben stb. Minden szervezeti viszonyokkal foglalkozó alap vagy ágazati nézőpontú tudománynak fontos feladata az, hogy a "maga területén" a munkamegosztás és kooperáció történetileg kialakult szintjét és formáit, speciális feltételeit és körülményeit tisztázza.

Az ember racionális organizáló tevékenységének legfejlettebb szervezeti rendszere a *termelés szervezete*, ezért a munkamegosztás általános típusának felállításához az idevonatkozó ismeretek és szabályok nyújtanak legtöbb segítséget.

A munkamegosztás és kooperáció mértékének egy-egy konkrét szervezeti rendszeren belüli megállapításánál a *szervezet nagyságából* folyóan speciális sajátosságok adódnak, de a szervezeti nagyság nem a legfontosabb fokmérője a szervezethez, egész kis szervezeti egységben is lehet alacsonyfokú a kooperáció, s viszonylag nagy szervezetekben is magas fokú lehet az együttműködés "tervezettsége", és a cselekvés előreláthatósága. Az emberi társas célmegvalósító tevékenység mindenesetre a termelés szervezetében mutatta a "társadalmiság" legmagasabb fokát, ez az indoka tehát annak, hogy ezen a területen kialakult munkamegosztási formákat és kooperációs kapcsolatokat "mintának" tehetjük – bizonyos korrekciókkal – más rendszerek elé is.

A. A társadalmi szervezeti munkamegosztás megközelítésének alapmódszere a munkamegosztás történeti alakulásának felderítése. A munkamegosztás periodizálását azonban csak a társadalmi szervezeti szektorokra (alrendszerekre) bontva lehet vizsgálni. A munkamegosztás nem "általában" fejlődött, hanem történetileg is más volt a gazdaságban mint az államszervezetben, az egyházban vagy a modern tudomány szervezetében.

A munkamegosztás a termelés-szervezetben, illetve a gazdaságszervezetben történetileg viszonylag korán a polgári tudományos érdeklődés egyik fontos témájává vált. A XVIII. és XIX. századi klasszikus polgári közgazdaságtan részletesen vizsgálta az üzemeken belüli munkamegosztás jelentkezését, a munkamegosztás kihatását a termelékenységre és a munkamegosztás emberi, társadalmi következményeit. Nem véletlen, hogy a termelés-szervezeti munkamegosztás tanulmányozásából szűrhettek le legegzaktabb törvényszerűségeket. Az üzem nem csupán a modern polgári termelés legfejlettebb szervezeti formája, hanem méreteinél fogva összes viszonylatában sokkal áttekinthetőbb volt, mint valamilyen makro-szervezeti struktúra.

A munkamegosztás problémája Marxnak és Engelsnek a korai munkáiban is megjelent, azokban a tanulmányokban, amelyekben főleg a polgári koncepciók kritikáját gyakorolták. A marxizmus klasszikusai a gazdálkodás 3 területére vonatkozóan különösen sokat foglalkoztak a munkamegosztás jelenségeivel és következményeivel. "Marx – írja Harmathy Attila – a munkamegosztás három típusát különböztette meg: általános munkamegosztásnak minősítette a termelés fő ágazatainak (ipar, mezőgazdaság stb.) kialakulását, különös munkamegosztásnak a termelési ágazatoknak ágakra és csoportokra való elkülönülését, egyes munkamegosztásnak pedig az egyes üzemeken belül létrejövő munkamegosztást."¹ Amint erre Marx rámutatott, elsősorban Proudhon volt az, aki a polgári társadalom minden aktuális problémáját a munkamegosztásból akarta levezetni.² Proudhon azonban csak a "természeti (spontán) munkamegosztási" folyamatot ragadta meg a munkamegosztás bonyolult összefüggéseinek láncolatában. A marxizmus klasszikusai egyáltalán nem akarták e munkamegosztásnak a társadalomban betöltött funkcióját kisebbiteni, de a "természeti" úton alakuló munkamegosztást a másik formával való dialektikus együtthatásban fogták fel.³ A munkamegosztás "természeti oldala" a társadalom anyagi viszonyaiban végbemenő spontán, nem racionálisan tervezett változásokat tükrözi. Semmiképpen sem szabad ezt a tükörképet a materiális viszonyok bonyolultságával összevetni, vagy összetéveszteni, mint ahogy ezt Proudhon tette. Marx viszont a munkamegosztás mögötti materiális társadalmi-gazdasági viszonyok alapján a természeti és racionális munkamegosztás törvényszerűségeit próbálta rendszerbe foglalni.

A klasszikus polgári gazdaságtan az üzemeken belüli racionális munkamegosztás termeléseffektivitást növelő hatását felismerte és igenelte. A tőkés termelés üzemén

¹ Harmathy Attila: A társadalmi munkamegosztásról és a szerződések rendszerének szerkezeti kérdéseiről. Állam- és Jogtudomány, 1969., 2. sz. 209. p. Marx munkamegosztásra vonatkozó nézeteivel kapcsolatos irodalomból lásd Liczkó György, A marxi munkafelfogás, Bp., 1969., Fukász György: A munka filozófiája, Bp., 1963., 129. s. köv. p.

² Proudhonnak a társadalmi rendszer és spontaneitás összefüggéseire, valamint a gazdaságra vonatkozó nézeteiről lásd P. Ansart: Marx et L'Anarchisme. Paris, 1969., 141. s. köv. p.

³ Lásd Marx: A filozófia nyomora, Bp., 1952., 128. p. Marx munkamegosztásra vonatkozó nézeteinek kezdeteihez fontos forrás a "Gazdasági-filozófiai kéziratok 1844-ből, Bp., 1970., 79. s. köv. p. Lásd továbbá Marx: A tőke I. köt., Bp., 1948., 379. s. köv. p.

belüli munkamegosztásának sajátosságait. S. Mill a következőképpen vázolta: "Az ember tevékenysége igen egyszerű elemekre redukálható. Az ember igazán nem tehet mást, mint mozgást termelhet, mozgathatja a dolgokat, hogy egymástól távolítsa, vagy egymáshoz közelítse őket, az anyag tulajdonságai végzik el a többit. A munka és a gépek alkalmazásánál gyakran azt találjuk, hogy a hatások ügyes elosztás révén szaporíthatók, szétválasztva azokat a műveleteket, amelyek egymással szembeállnak, és egyesítve mindazokat, amelyek valamilyen módon egymást kölcsönösen elősegíthetik. Minthogy általában az emberek nem sok különböző műveletet tudnak ugyanolyan gyorsasággal és ügyességgel végrehajtani, ahogyan a megszokás kisebb számú művelet gyakorlásához megszerzi nekik e képességet – azért mindig előnyös a mindegyik egyénre hozott műveletek számát, amennyire csak lehetséges, korlátozni. A munkamegosztáshoz és az ember és gép erőinek a legelőnyösebb módon való elosztásához egy egész sor esetben szükséges, hogy nagy szinten működjenek vagy más szavakkal, hogy a javakat nagy tömegben termeljék. Ez az előny a nagy manufaktúrák e keletkezési alapja, ezek közül gyakran csekély számú, kedvező körülmények között alapított manufaktúra olykor nemcsak egyetlenegy, hanem több országot is ellát az általa termelt objektumoknak ott keresettebb mennyiségével.⁴ Marx a polgári közgazdaságtan klasszikusainak munkamegosztásról alkotott téziseit lényegében elfogadta és azokat védelte a Proudhon-i kritikával szemben.

Proudhon a klasszikus polgári gazdaságtan által pozitívan értékelt *racionális* munkamegosztástól vissza akart lépni az üzemi termelés primitívebb (manufaktúra előtti), ún. "természeti" (spontán) munkamegosztásához. Véleménye szerint e *racionális-formális* munkamegosztás kiküszöbölésével lehet általánosságban a munkamegosztás káros hatásait eliminálni. A manufaktúrára való áttérés előtt a termelés szervezetében már érvényesült a *spontán* munkamegosztás. Emellett ugyan a termelés nem volt még olyan szintű mint a tipikus tőkés üzemben, azonban ez a munkamegosztás az emberi habitussal nagyon jól összefért. Proudhon végeredményben a *gyári szervezeti munkamegosztás ellen foglalt állást* a klasszikus polgári gazdaságtan bírálata során. Marx joggal vetette szemére ideológiájának tőkés fejlődést akadályozó következményeit "Proudhon úr, aki az automatikus gyárnak még ezt az egyetlen forradalmi oldalát sem értette meg, visszafelé tesz egy lépést, és azt javasolja a munkásnak, hogy nem csupán a gombostű egytizenkettő részét készítse el, hanem egymás után mind a tizenkettőt. A munkás ily módon eljutna a gombostű tudományához. Íme ez Proudhon úr szintetikus munkája. Persze, senki sem fogja vitatni, hogy egy mozdulat előre és egy másik hátra, az ugyancsak szintetikus mozgás."⁵

A *spontán* (primitív, "természeti") és a *racionális* (formális) munkamegosztás előnyei és hátrányai közötti vita a XIX. század elején nagy élességgel folyt. A tőkés, termelési szervezet *racionális* munkamegosztásának közismert negatív következményei romantikus és utópista tendenciákat tápláltak, amelyek végeredményben reakciós hatásúak voltak. A "reform gondolatok" gyakran a régi céhrendszerhez való *visszatérés* szükségességét vették fel. A céh, a manufaktúra és a gyári szervezet összevetése után úgy emlékeztek vissza a céh belső struktúrájára, mint amelyik a dolgozók "aranykorszakát" jelentette.

⁴ Mill nézeteit ismerteti Marx a "Gazdasági - filozófiai kéziratok 1844-ből", Bp., 1970., 91. p.

⁵ Marx: A filozófia nyomorúsága, Marx-Engels Művei, 4. köt., Bp., 1959., 150. p.

Proudhon "reformjai" tehát a céh rendszeren belüli üzemi munkamegosztás visszaállítását jelentenék. A munka felszabadítása azonban ezen az úton nem képzelhető el, bármennyi látszólagos előnye is volt e természetes munkamegosztásnak. "A céhekben végzett munka több pozitívumot tartalmazott az egyén és munkája közötti viszony szempontjából, mint a munka későbbi, nagyipari formája. A céhmunkát bizonyos fokú teljesség és művészi érzék jellemezte. A történelmi fejlődés szempontjából azonban Marx mégis pozitívabbnak értékelte a tőkés termelési módban kifejlődő elidegenült munkát, amelyben végtelékig fejlődik az egyes emberek közötti munkamegosztás. A fejlődés szempontjából ugyanis sokkal jelentősebb a végsőkig vitt munkamegosztás – amellyel bár kialakult a munkához való közömbös, sőt negatív viszony – mint a céhek keretei között végzett munka, amellyel a munkás – Marx kifejezésével élve – meghitt szolgasági viszonyba került."⁶

A racionális munkamegosztás dolgozóra gyakorolt torzító hatásai korábban már széles körben tárgyalt közgazdaságtani irodalmi problematikát alkottak. Adam Ferguson jellemzi talán legjobban azt, hogy milyen ez az új üzemi szervezet. "A gyári munka tökéletessége abban rejlik, hogy feleslegessé lehet tenni a fejet, és a fej közreműködése nélkül a dolgozó üzem olyan gépezetnek tekinthető, melynek egyes részei emberek."⁷

A modern üzem elembertelenítő hatást gyakorol a dolgozóra a racionális munkamegosztás magas szintre emelése révén. Ez a munkamegosztás alakítja ki a lényegében "semmit sem tudó" szakembereket. "Ami a modern társadalmon belüli munkamegosztást jellemzi az az, hogy létrehozta a specialitásokat, a specialistákat és velük együtt a szakmai korlátoltságot."⁸

Ez a fajta munkamegosztás nem csupán az emberek között társadalmi helyzetüket tekintve alakít ki külön kategóriákat (osztályokat), hanem személyi képességeik közül is olyanoknak ad fejlődési teret, akik a szervezeti struktúra követelményeihez legjobban igazodni tudnak. A munkamegosztás következtében kialakult és állandósított viszonyrendszer *lehetőséget ad* vagy *korlátokat emel* az egyéni képességek fejlődése előtt. "Egy teherhordó, természetes képességeit tekintve sokkal kevésbé különbözik egy filozófustól, mint komondor az agártól, a munkamegosztás az, amely szakadékat ásott kettejük közé."⁹

Az emberi társadalom fejlődése mindezen negatív hatások ellenére azt kívánja, hogy vigyük maradéktalanul keresztül az üzemben a racionális szervezeti munkamegosztást. Ez ugyan átmenetileg az embert, illetve az emberek bizonyos kategóriáit *elidegeníti a munkától*, de a társadalom mégis *ezen az úton tud felszabadulni végül is az elidegenítő hatástól*. A modern üzemszervezet végkifejlődésében a – munkamegosztás révén – mindenkit "szakemberré (specialistává) tesz", (ezzel vele jár az, hogy mindenki magán viselheti a specialisták korlátoltságát), de végül is ez teszi lehetővé, hogy a specialista (korlátozott értelemben) megszűnjön. "Ami az automatikus gyáron belüli munkamegosztást jellemzi az az, hogy a munka elvesztette minden speciális jellegét. De *mihelyt mindenfajta speciális fejlődés megszűnik érezhetővé kezd válni az egyetemesség iránti szükséglet*, az egyén integrális

⁶ Licskó György: A marxi munkafelfogás, Bp., 1969., 4849. p.

⁷ Marx: A filozófia nyomorúsága, Marx-Engels művei 4. köt., Bp. 1959. 140. p.

⁸ I.m. 150. p.

⁹ I.m. 139. p.

fejlődésére irányuló törekvés. *Az automatikus gyár kiküszöböli a specialistákat és a szakmai korlátoltságot*".¹⁰

Marx *A tőke*-ben ugyanilyen érelemben foglalt állást a munkamegosztás társadalmi hatásának kifejtésével. E művében is a tőkés üzemen belüli munkamegosztás *előzményeit* a manufaktúra szervezetében ismeri fel. Az indította el azt a hatalmas üzemszervezeti átalakulást, amely végső soron mind az üzemi, mind a társadalmi munkamegosztást a "végsőkig" kifejlesztette. "A tulajdonképpeni manufaktúra nemcsak a tőke vezényelte és fegyelme alá rendelte a régebben önálló munkást, hanem ezenfelül a munkásokat még rangsorba is osztja. Míg az egyszerű kooperációnál az egyes munkás munkamódja nagyjából nem változott, a manufaktúra alapjaiban forradalmasítja a munkamódszert, s az egyes munkaeőt gyökerében támadja meg. Abnormálissá korcsosítja a munkást, mert részletüggyességét melegházszerűen érleli, s termelőösztönök és hajlamok egész világát nyomja el, mint ahogy a La Plata államokban az egész állatot levágják, hogy bőrért és faggyúját megszerezzék. A különböző részmunkákat nemcsak a különböző személyek között osztják el, hanem magát az egyént is felosztják, valamely részmunka önműködő gépezetivé változtatják és valóra váltják Menenius Agrippa izetlen meséjét, amely az embert saját teste pusztá töredékeként ábrázolja."¹¹

E munkamegosztás fejlődésének következményeként azonban a társadalom *termelőerei* ugrásszerűen növekednek, s gyarapodnak a civilizáció értékei, mindenekelőtt az anyagi javak. Marx felhívta a figyelmet arra, hogy ebben a munkamegosztásban bizonyos "minőségi tagozódás" és "mennyiségi arányosság" vezet az optimalizációhoz. "A munka manufaktúra jellegű megosztása a kézművesség elemzése, a munkaeszközök specializálása, a részmunkák kialakítása s azoknak termelő gépezetté való csoportosítása és kombinálása révén a társadalmi termelő folyamatok minőségi tagozódásához és mennyiségi arányosságához vezet, vagyis a társadalmi munkának bizonyos szervezetét teremti meg, s ezzel egyidejűleg a munka új társadalmi termelőerejét fejleszti ki."¹²

Az ipari termelészervezet 3 történeti típusában vizsgálta a szervezeti munkamegosztás fejlődését: a céhrendszerben, a tőkés fejlődés felé átmenetet képező manufaktúrában és a tőkés üzemen. A termelés fejlődésének magyarázata az, hogy minden későbbi szervezeti formáció magasabb szintre emelte a termelés szervezetén belüli munkamegosztást.

A marxista nézetek mellett természetesen a polgári gazdaság és társadalomelméletben megjelentek új munkamegosztási modellek, különösen a századforduló idején. A polgári üzemszervezési gyakorlat, illetve erre vonatkozó újabb tudományos eredmények alapján a tőkés üzemen belüli *munkamegosztás továbbfejlesztésére F. Taylor, illetve H. Fayol munkái hatottak. A taylorizmus végeredményben nem más, mint az üzemi munkamegosztás és kooperáció olyan szervezéstechnikája, amelyik a XIX. század végi tőkekoncentrációhoz, vállalatok egyesüléséhez és az új technikai felfedezések nyújtotta lehetőségekhez igazodik. A Taylor által kidolgozott munka (vagy művelet) mérés kétségtelenül pontosabbá tette a munkamegosztásra vonatkozó korábbi eljárásokat, de nem változtatott azon az elven, hogy a specializáció előnyeiből kell kiindulni a termelés-szervezésben. A taylori*

¹⁰ I.m. 150. p.

¹¹ Marx: *A tőke*, Bp., 1948., 389. p.

¹² I.m. 394. p.

"legjobb út" kikísérletezése és szabályba foglalása sem más, mint a részekre bontás után az elemek *racionális rendjének* megállapítása, és a szerkezeti egységek új ésszerűbb kapcsolatainak kialakítása.¹³

A XX. század polgári közgazdaságtana, illetve az üzemszociológiája és szervezéstana többet foglalkozik a munkamegosztás problematikájával. Nincs szervezelméleti vagy szervezetszociológiai alapkötet, amelyik a munkamegosztás és kooperáció (elvek újraegyesítésének) problematikáját ne tárgyalná.¹⁴ A polgári közgazdaságtani irodalom szervezettudományi (szervezésméleti) irányzatai ma már elsősorban a munkamegosztás szervezéstechnikáival foglalkoznak. A munkamegosztás személyiségromboló következményeinek vizsgálata inkább a szociológia, társadalompszichológia stb. feladatává vált.¹⁵

Mindezt egybevetve, a formális nézőpontú szervezettudományok a munkamegosztás *szervezeti hatékonyságát* (effektivitást) növelő hatását hangsúlyozzák. A munkamegosztás szükségességét gyakran az emberi "természetből" a képességek sajátosságaiból, illetve azok korlátaiból vezetik le.¹⁶ A mai szervezettudomány – a "szervezeti tartalomtól" teljesen elvonatkoztatva – tisztán a munkamegosztás *általános irányainak és típusainak* kimunkálására is törekszik.

B. A munkamegosztás gazdasági területén való elméleti megközelítései mellett érdekes magyarázatok születtek az *állami*, illetve a *társadalmi* munkamegosztásra vonatkozóan is. Ezt a problematikát ehelyütt csak érintjük és felvillantunk néhány olyan aspektust, amelyet a munkamegosztás általános típusainak kimunkálásánál ugyancsak figyelembe kell venni.

Az *államszervezet*en belüli munkamegosztás tanulmányozása is többé kevésbé a polgári üzemi struktúrára vonatkozó klasszikus polgári koncepciók kidolgozásával egyidőben kezdődött.¹⁷ Az államtudomány az egész kérdést elsősorban az *államhatalmi*

¹³ A munkamegosztás és kooperáció taylorizmus által való továbbfejlesztésére vonatkozóan lásd Szentpéteri István: A taylorizmus, mint a klasszikus polgári szervezéstani üzemszervezettudományi ága, *Gazdasági és Jogtudomány*, MTA IX: Osztályának közleményei IV., 1970.

¹⁴ A mai polgári szervezettudományban is elismerik azt a körülményt, hogy a munkamegosztás problematikájában a klasszikus polgári gazdaságtan volt a kezdeményező. J.A. Litterer szerint is Adam Smith: *The Wealth of Nations* (London, 1776.) és Charles Babbage: *On the Economy of Machinery and Manufactures* (London, 1832.), c. könyvei voltak az úttörő munkák. Vö: J.A. Litterer: *The Analysis of Organisations*, New-York-London-Sydney II. kiad. 1966., 158. s. köv. p.

¹⁵ A munkamegosztás negatív hatásainak proudhonihoz hasonló "romantikus értékelésével" a mai polgári szociológiában is bőven találkozunk. David Riesman pl. a munkamegosztás nemzedéki értékromboló, illetve módosító hatásainak következményeiről ír: "A munkamegosztás előrehaladtával bonyolultabbá válnak a szerepek. A munkamegosztás fokozódása azzal a következménnyel jár, hogy egyre kevesebb gyermek tekintheti modellnek szülei szerepét." (Dávid Riesman: *A magányos tömeg*, Bp., 1968., 9394. p.)

¹⁶ Magyary Zoltán a polgári szervezéstani "klasszikusok" alapján ezekkel indokolja a munkamegosztás szükségességét. "Miért kell a munkát megosztani? Mert

a. az emberek nem egyformák. Különböző a képességük, tudásuk, tapasztalatuk és gyakorlatuk. A specializálódás azért is előnyös, mert így az emberek egyes irányokban nagyon tökéletesednek;

b. egy ember nem lehet egyszerre két helyen;

c. egy ember nem tud egyszerre két dolgot csinálni;

d. az emberi tudás és ügyesség köre oly nagy, hogy senki nem tud abból egy töredéknél többet elsajátítani.

A szervezés az emberi természetnek, továbbá a térnek és időnek ezeket a korlátait a munkamegosztás segítségével le tudja győzni." Magyary Zoltán: *Magyar közigazgatás*, Bp., 1942., 5. p.

¹⁷ A polgári állami munkamegosztásra vonatkozó egyik legfontosabb munka Montesquieu: *Törvények szelleme* (1748-ban megjelent) c. könyve. Ugyancsak a XVIII. század derekán jelent meg a polgári államtudomány másik, az állami munkamegosztás struktúráját Montesquieu koncepciójától, szöges ellentétben Samu Mihály, Sári János tárgyaló alapvető munka, J.J. Rousseau: *A társadalmi szerződés*, Bp., 1947., *Bibó*

ágak elválasztása címen tárgyalta és tárgyalja ma is. Az "államhatalom megosztása" jelensége mögött az államszervezetten belüli *munkamegosztás* sajátos törvényszerűségei húzódnak meg. A három (4 vagy 5 stb.) "hatalmi ág" voltaképpen egy-egy olyan sajátos szervtípust képez az államszervezetten belül, amelynek *külön funkciója* történetileg kialakult, és azokat a legitím rend elismerte.¹⁸

Az államtudományoknak ma is aktuális feladata az, hogy magyarázzák az *államszervezetten belüli munkamegosztás alakulásának törvényszerűségeit*, mert csak ezzel tudnak konkrét államszervezési gyakorlatnak megfelelő elvi támogatást nyújtani.

A modern államszervezetben mind a szervek számában, mind a szervezet nagyságában a közigazgatás (államigazgatás) növekedett legnagyobb mértékben. Napjainkban éppen ezért az egyik legnagyobb igazgatástudományi probléma a közigazgatási szervezeti rendszer differenciálódása okainak és az osztódás irányainak a felderítése. Ezzel párhuzamosan jelentkezik az a feladat is, hogy új megvilágításba kell helyezni az igazgatási és a többi szervtípus közötti viszonylatról adott eddigi képet.¹⁹

Az államszervezetten belüli munkamegosztás törvényszerűségeinek feltárása mindenekelőtt azért nehéz és bonyolult feladat, mert a modern államszervezet hatalmas *makro-rendszerre* változott. Egy ilyen komplex struktúrán belül a munkamegosztásra ható különböző tényezőket sokkal nehezebb felmérni, mint egy kis szervezetben.

A munkamegosztás problémái a legszélesebb hullámokban az ún. *társadalmi munkamegosztásban* hömpölyögnek. A szociológia tematikájában is fontos szerepe volt és van ma is a munkamegosztás társadalmi struktúrára gyakorolt általános hatása vizsgálatának. A társadalomban osztályok, csoportok, rétegek és egyéb strukturális kategóriák nyilvánvalóan a társadalmi munkamegosztás következtében jöttek létre.²⁰ Ehhez a legszorosabban kapcsolódik a társadalom politikai irányításának osztály(szövetségi) és szervezeti formai alakulása. Mindezeket a kérdéseket a szociológia, illetve a politológia sokoldalúan tárgyalja. Ilyen átfogó szinten, mint a "társadalmi struktúra" végtelenül nehéz meghatározni azt, hogy melyik az a rendszertani elem amelyik pillanatnyilag meghatározó szerepet játszik a többi társadalmi tényezőhöz viszonyítottan.²¹ A társadalmon belüli munkamegosztás a maga általánosságában vitathatatlanul az egyik legnehezebb szociológiai problematika, mivel számtalan egymásra ható tényező kölcsönös függőségét és nagyon bonyolult determinánsok felderítését igényli.

2. A szervezeti munkamegosztás formális ismérvek szerinti tagolása és a munkamegosztás irányai

Az újabb szervezetszociológiai és szervezéseméleti munkákban előtérbe került a munkamegosztás szervi tartalomtól viszonylag elvonatkoztatott, formális ismérvek

István: Az államhatalmak elválasztása egykor és most, Válogatott Tanulmányok, BP. 1986. II. köt., 367 s köv. p., Sári János: Államszervezési elvek és értékek, A hatalommegosztás. Alkotmánytan, BP. 1993., 163 s köv. p.

¹⁸ Vö. *Beér-Kovács-Szamel*: Magyar Államjog, Bp., 1960., 208. p.

¹⁹ Lásd *Simon, H.A. - Smithburg, D.V. - Thompson, V.A*: Public Administration, New-York, 1956.

²⁰ Vö. *Hegedűs András*: A szocialista társadalom struktúrájáról, Bp., 1966. 9. s köv. p.; *Kulcsár Kálmán*: Ember és társadalmi környezete, Bp., 1969., 99. p.

²¹ E probléma foglalkoztatta *V. Paretót* is amikor a társas képződmények rendszerszerűségét vizsgálta. A strukturális funkcionalisták is választ kívántak adni e kérdésre.

alapján történő vizsgálata. Ezt a nézőpontot az a feltevés motiválja, hogy szervei alrendszerek között pusztán alaki ismérvek alapján strukturális fejlődési tendenciákra következtetni lehet. Ez a tagolás kiiktatta a munkamegosztásra vonatkozó nézetekből a *történetiséget*, azt a tényt, hogy minden munkamegosztási forma bizonyos történeti fejlődési vonalba illeszkedik és értékelendő. Az alábbi tagolás mintegy a társas rendszer keresztmetszetében tárgyalja a munkamegosztást, vagyis a forma alakulás történeti aspektusát mellőzve statikus fogalmakat és értelmezéseket munkál ki. (Statikus itt annyit jelent, hogy a munkamegosztási típust helytől és időtől függetlenül érvényűnek tartja.) E nézőpont korlátainak ismeretében kell értékelnünk az alábbi tagolási rendszert.

Formális ismérvek alapján a munkamegosztás sok fajta tipizálására alkalom nyílik.

a) Az egyik leggyakrabban használt osztályozás a munkamegosztás *irányai* alapján történik. E szerint van *horizontális* munkamegosztás, amelyet más néven *műveleti rendszeri* munkamegosztásnak is neveznek. A másik munkamegosztási irányt *vertikális* munkamegosztásnak nevezük. A munkamegosztás *iránya* a kategóriák rendszerbeli helyzete alapján határozható meg. Rendszeren belüli *pozíció* alapján lehet csak eldönteni azt, hogy ez vagy az a munkamegosztás milyen megközelítést jelent.

A közigazgatási jogtudományban a horizontális és vertikális munkamegosztás problémáját a *feladat és terület* szerinti munkamegosztás nevével is tárgyalják. A közigazgatási jogban a vertikális munkamegosztás tipikus jelenségei a területi szervezeti tagozódáshoz kapcsolódnak. Más szervezeti rendszerekben (pl. vállalatszervezetben) a területi megosztási probléma egész másként vetődik fel. Ugyanabban a városban, sőt üzemben is van "területi" munkamegosztási probléma. Ezért a fogalom általánosságát jobban kifejezi a *vertikalitás* jelzője, de nem kétséges, hogy a "területi" szóban is benne van az autoritás szintenkénti tagozódására utaló elem.

A horizontális munkamegosztás kétféle módon történhet.

a/1 A *mennyiségi* munkamegosztásban a feladatok számának növekedése esetén új, az egész művelet ellátására kijelölt személyt, illetve szervet állítanak be a rendszerbe. A mennyiségi munkamegosztás a munkamegosztás "kezdetleges" és "primitív" formájának látszik. A modern szervezetekben valóban az alább ismertetendő másik munkamegosztás irányában hat a fejlődés. Nem szabad azonban azt hinni, hogy a mennyiségi munkamegosztás "kimehet a divatból". Joggal nevezhetjük ezt a munkamegosztási típust *elsődleges* munkamegosztásnak is. Minden munkamegosztás *első formája* ez, a másik (minőségi) munkamegosztásnak ez végeredményben szükségszerű előfeltétele.

a/2. A horizontális munkamegosztás másik fajtáját *minőségi* munkamegosztásnak nevezük. E munkamegosztás során egy korábban egész összefüggő folyamatként végzett feladatot *"ismételhető"* műveleti (*funkcionális*) *elemekre bontunk*. Minden egyes műveleti elem végzésére a szervezetben külön személyt vagy szervezeti részleget jelölünk ki. A szervezeti tevékenység tartalmától függően a műveleti elemek nagyon különbözőek lehetnek.

A *termelőmunka* szervezésében gyakran három műveleti elemet különböztetnek meg. Az első a *termelési program*, illetve a *termelési tervek* kialakítása. A második műveleti elem az *előkészítés*, amely során a megvalósításhoz szükséges személyi, dologi stb. feltételeket megteremtjük. A harmadik műveleti elem magának a feladatnak a *konkrét megvalósítása*, más szavakkal kivitelezése vagy végrehajtása. Az előbbi

műveletelemek maguk is összetett, komplex egészeknek tekinthetők. Egy összetett, bonyolult feladat "középső" műveleteleme az *előkészítés* is műveletelemekre bontható.

Az igazgatási (szervezési) tevékenység végeredményben minden szervezeti tevékenységi típusban az "*előkészítés*" funkcióját látja el. Bármilyen szervrendszeren belül az igazgatás *kialakított* döntés (határozat vagy elfogadott program stb.) és a konkrét *megvalósítás közötti szinten* funkcionál. Az igazgatás tehát általános rendszertani szinten (politika, gazdaság stb.) és alrendszeren belül is (legfelsőbb politikai vezetés és konkrét politikai feladatmegvalósítás vagy termelési feladatkijelölés és a feladatmegvalósítás) *közbülső, közvetítő* láncszemként fogható fel.

Az igazgatási tevékenység műveleti elemeinek meghatározására ehelyütt nem térünk ki, csupán utalunk arra, hogy az igazgatás elemeinek vizsgálata során az irodalom igen sokfajta műveletelemet elhatárol egymástól. Ilyenek pl. az információszerzés, nyilvántartás, ellenőrzés stb.²²

A mennyiségi és minőségi munkamegosztás között különbséget – különösen azt, hogy a munka hatékonysága mennyire megváltozik a munkamegosztási forma mikénti megválasztásától függően – különösen korán tanulmányozni kezdték a termelésben. Abban az egyszerű "cipész" műhelyben, ahol a szükséglet a termelés növelését igényelte, a *primitív* megoldás az volt, hogy *több* cipészt állítottak munkába. Minden egyes cipész meghatározott számú cipőt készített bizonyos idő alatt, tehát az egész cipőkészítési folyamatot minden egyes munkás, minden egyes termék előállításánál végigvitte (mennyiségi munkamegosztás.) Ez a munkamegosztás jellemezte általánosságban a céhszert. A manufaktúra üzem alakulása jelentette a fordulatot a korábbi munkamegosztáshoz mérten. A termelési folyamatot *műveletelemre* bontva, minden egyes dolgozó meghatározott *speciális* feladatot végzett. A külön anyag-előkészítés, szabás, varrás stb., a cipőkészítésben olyan elem, amely "minőségi" munkamegosztás ismérveit magába foglalja. Feltételezi azt, hogy az egyes dolgozó szubjektív szempontjaitól független "elgondolás" (terv és program) szerint alakuljon a termelés és az azt megvalósító munka "társadalmivá" váljon: emberek koordinált együttműködéséből származnak a termékek.

A vertikális munkamegosztás révén alakulnak ki a szervezetben a különböző *autoritási szintek*. A vertikális munkamegosztás alapján egy rendszer *irányítási* és alárendeltségi *megvalósítási szintre* tagozódik. Szervezeti szintenként megoszló autoritás a szervezeti hierarchia rendszert alakítja ki. A szervezet működése során (dinamizmusában) a szintek között az *autoritás mozgásának iránya* más és más tendenciájú lehet. Kétféle ellentétes autoritás mozgási irányt a különböző szervezeti rendszerekkel foglalkozó tudományokban történeti-társadalmi alapon sajátos kifejezésekkel, egymástól eltérő módon nevezték. Az autoritás rendszeren belüli felfelé irányuló mozgását *centralizációnak*, illetve *centrifugális erőhatásnak* nevezik. A rendszeren belüli lefelé irányuló autoritási mozgást *decentralizáció, dekoncentráció*, vagy például *centripetális irányú szervezeti fejlődéssel* jelölik. A szervezeti rendszerekben kialakulhat az autoritási megosztásnak egy belső stabilitása is, amikor viszonylagos egyensúlyi állapot áll fenn. A politikai irodalomban az olyan strukturális megoldást, amelyben az autoritást "lent" akarják tartani föderalizmusnak is nevezik. A föderalizálás ellentéte az "egységesítés", ahogy az államközi kapcsolat formái között is

²² Vö.: H. Fayol: *General and Industrial Management*, London, 1971., *The Administration Theory in the State*. Ld. L. Gulich – L. Urwick, New-York 1937., 99– 114., Szentpéteri István: *Az igazgatástudomány szervezélméleti alapjai*, Bp. 1974., 148. s. köv. p.

a centralista (egységes szerkezetű) államot a partikuláris egységeknek a jogait szélesebb körben érvényesülni engedő föderalizációval állítják szembe. A vertikális munkamegosztás fejeződik ki az *államigazgatási területi* beosztás kialakításában, az alapfokú szervezeti egységek jogainak ún. *önkormányzati* jelleggel való körülbástyázása (védelme) formájában.²³

A vertikális munkamegosztás a termelő munkában a *legdifferenciáltabb*, vagyis autoritási szintenként ott alakít ki legszélesebb skálájú lépcsőzetrendszert. A vezető központ és a megvalósító szervezet *legközelebb* egymáshoz a politikai struktúrákban helyezkedik el. Az államigazgatási rendszer (mint más aspektusokból az igazgatás általánosságban) a közbülső helyet foglalja el. Egy rendszer autoritási centralizáltságát nem a közbülső szintek számának növekedése jelzi, hanem pontosan ellenkezőleg, a *megvalósító tevékenység* és a *legfelsőbb döntés közötti áttételek csökkentése, illetőleg megszűnése*. A "legautokratikusabb" az a rendszer, amelyben a szervezés (igazgatás) funkcióját gépesítéssel, automatizációval ki lehet küszöbölni. Erre a centralizációs szintre azonban még csupán a termelő vállalat bizonyos szektorai emelkedtek. A "tipikus" társas szervezetekben a fejlődés első fázisában az autoritás vertikálisan, lefelé irányulva osztozik.

Egy rendszer irányító központjának *autoritása* látszólag *akkor növekszik*, ha az alárendelt szervek száma emelkedik, ha az alárendelt szervek száma emelkedik. Ez azért látszik, mert az autoritás akkor a legteljesebb, amikor a feladat végzéséhez szükséges minden (lehető legtöbb) feltételt egy központ *önmagában* biztosít. Az alárendelt igazgatási szervek rendszere épp az autoritás *osztódását* jelzi. A központnak vannak biztosítékai az autoritás dekoncentrációja mellett is a feladatvégzés irányítására. Ide tartoznak mindenképp a funkcionális szervek. Az alárendelt szervek azonban maguk is létre hozzák a funkcionális egységeiket és ezek mérete és szakmai színvonala megmutatja *önállósulási* (centrális irányítástól való függetlenedési) törekvésük erejét. A hatáskörét dekoncentráló szerv (valamilyen feladat ellátásra új alárendelt szervet létrehozó "központ") csak a "munkát" szeretné decentralizálni, az autoritást nem. A munkavégzés "feltételeinek" biztosítását (az igazgatást) azonban kénytelen-kelletlen meg kell osztania "alattvalóival". Amikor a kijelölés (munkamegosztás formába öntése) az alárendelt szerv hatáskörébe felveszi, illetve szélesíti a megvalósító tevékenység (ágazati feladat) *saját maga által történő* "előkészítésének" (igazgatásának) funkcióját (funkcionális tevékenység), akkor elkerülhetetlenül "lead autoritásából". A rendszer centralizáltságát, tehát nem egyszerűen vertikális tagozódás, hanem a dekoncentrált szervek funkcionális feladatainak elvonása, központi jogkörbe való vétele jelzi.

A vertikális munkamegosztás keretébe tartozik az ún. helyi vagy *területi* szervek kialakítása. Ennek egészen különböző motívumai lehetnek szervezeti rendszereken belül. Az államigazgatásban a helyi szervek alakítását az igazgatásnak a dolgozókhöz való közelebb vitelével is indokolják. A termelési rendszerekben viszont a gazdaság objektív törvényszerűségei, a természeti adottságok határozzák meg az ún. területi szervek alakítására irányuló tendenciákat, noha természetesen ott is sokszor politikai megfontolások játszanak közre. A területi, helyi "kirendelt" szerv alakításának *igazgatási* motívuma az ún. *irányítási feszültség* (Span controll). Ennek egyik oldala

²³ A munkamegosztás és a hatalom összefüggéseiről lásd: Dalton, Y.W. Barnes, L.B. Zalesnik A.: The Distribution of Authority in Formal Organizations, Boston, 1968.

az, hogy a meglévő szerv ezt saját keretei között nem tudja ellátni a megnövekedett feladatokat. Ez abban a szervezeti jelenségben jut kifejezésre, hogy a "megnövekedett feladatok" ellátására beállított újabb alkalmazottakkal felduzzadó apparátust bizonyos számú alárendelten túl egy vezető nem tudja irányítani.

c) A továbbiakban a munkamegosztás néhány olyan módszerét ismertetjük, amelyek a szervezeti rendszerekben az előbbiekkal *kombináltan* jöttek létre, illetve azokkal együtt funkcionálnak. Még az nem rendellenes dolog, ha az előbb ismertetett munkamegosztási irányok a most ismertetendőknek alárendelten hatnak. A munkamegosztási típusrendszeren belüli helye és rendszert meghatározó jellege az, amelyik végeredményben értékét és funkcióját megszabja.

c/1. A közgazdaságtani irodalom korai problémája az *ember és ember* közötti, valamint az *ember és gép közötti munkamegosztás* elhatárolása és sajátos törvényszerűségeinek felderítése. A X. században ez a probléma egyre nagyobb jelentőséggel bír az igazgatási rendszerekben, sőt a politikai struktúrákban is. A modern számítógépek és általában a gépek alkalmazása az igazgatásban jelentős változásokat okoz az igazgatás hagyományos munkamegosztási (tisztán ember – ember viszonylati) szerkezetében.

Az igazgatástudományi irodalom e szempontnak megfelelően megkülönböztet *munkavégzési eszközök és technikák* alapján is munkamegosztást.

c/2. A munkamegosztás régi "természetes alapja" az *időbeli munkamegosztás*. A feladatvégzés napra, órára s egyéb időegységekre való beosztása a munkaszervezés természetes kelléke.

Számtalan más ismérv alapján is megkülönböztethetünk munkamegosztási fajtákat. Egyes szerzők pl. beszélnek olyan szervezeti munkamegosztásról, amelyet voltaképpen a szervezet *ügyfelei* alapján alakítanak ki. Mások viszont azt mondják, hogy a *munkavégzők sajátos ügyessége* is kiindulási alap lehet a munkamegosztás kialakításában. A kereskedelmi utazókat pl. nagy részben helyismeretük, bizonyos területek speciális problémáihoz való igazodókészségük alapján osztják be a kereskedelmi cégek.

d) A munkamegosztás *célja* és *indítéka* nagyon különböző tényező lehet. Mondhatni, hogy évezredek tapasztalata a munkamegosztás *hatékonyságot fokozó* jellegének észlelése. Az effektívebb szervezetek iránti társadalmi szükséglet mégis különösen a *termelés kapitalizálódásának* korszakában bontakozott ki és azóta az effektivitás iránti igény egyre fokozódik.

Az effektivitás növelése azonban a munkamegosztás fajtájának megválasztásánál nem egyedüli szempont. A gyakorlati szervezőt egészen *más értékek* is vezérelhetik a munkamegosztás alakításában. A feladat-végrehajtás *gyorsaságának* növelése, vagy pl. a szakszerűség *emelése* olyan értékszpont, amelyik nem szükségszerűen esik egybe a hatékonyság növelésének követelményével. Lehet pl. hogy valamilyen szervezeti munkamegosztást a munkaidő teljes kihasználásának elvére építenek. A munkamegosztás alapjául választott értékek nemcsak egymás előnyeit ronthatják le, hanem ténylegesen kölcsönösen kizárhatják is egymást.

3. A munkamegosztás emberi és társadalmi hatásai

A munkamegosztás *következményei* alatt egyrészt pozitív, másrészt negatív hatásokat értenek. A szervezetszociológiai irodalom a hatékonyság növekedését mint legfontosabb munkamegosztási következményt rendszerint külön pontban szokta tárgyalni. Az egyéb "következmények" között, "semleges természetű", illetve negatív hatások szerepelnek. A polgári szervezéstán nagyjából egyetért abban, hogy *maga a munkamegosztás megválasztása és e választott munkamegosztás sajátos formájának kialakítása a szervezeti értékek megváltozását vonhatja maga után*. A munkamegosztás a szervezeteken belül formális viszonylatok kialakításában jelentkezik. A munkamegosztási hatásokat vizsgálhatjuk pusztán abból a szempontból, hogy a megosztás formája milyen tendenciákat vált ki a szervezeti működésben. Az igazgatástudományi munkák tekintélyes részének az a fogyatéksága, hogy ezeket a *következményeket nem köti meghatározott típusú munkamegosztáshoz*. Mivel általánosságban "a" munkamegosztás következményeiről beszél, ezért az irodalomban gyakran találkozunk egymásnak ellentmondó vagy egymást kizáró munkamegosztási hatásokkal. A munkamegosztás következményeire vonatkozó fejtegetéseket azzal egészíthetjük ki, ha meghatározzuk azt, hogy *milyen típusú munkamegosztás, milyen jellegű következményekkel jár*. A következőkben megkísérelünk néhány munkamegosztási fajta formális, strukturális hatására példákat felhozni. Ezek a következmények egyrészt a struktúraváltozási hatásról tanúskodnak, másrésztől számba veszik az ember *személyiségének* bizonyos helyzetekben és viszonylatokban való átalakulását.²⁴

Egyik általánosan ismert megfigyelés szerint, ha egy formálszervezeti alkalmazott több minőségileg különböző feladatot végez, akkor *igyekszik a művelet ismétlődő elemeit egymás után elhelyezni és megoldani*. Ez azzal jár, hogy a komplex feladatvégzés műveletelemeinek természetes sorrendjét megváltoztatja. Ennek következtében az alkalmazott munkavégzésének egyes elemei *nem integrálhatók azonnal az egész szervezeti tevékenységbe*. Vagyis a minőségi munkamegosztás következményeként olyan tendencia lép fel, amelyik a részletek integrálását megnehezíti, sőt esetenként egyszerűen lehetetlenné is teszi. E munkamegosztási forma mellett az irányító struktúrának feltétlenül számolni kell azzal, hogy a feladatvégzés során az alkalmazott saját szempontjai és értékei szerint fogja a műveletvégzést alakítani, és ez a sorrend nem fog egyezni a *vezetési tervben* előírt eljárással vagy elgondolással.

A mennyiségi munkamegosztás egészen más természetű szervezeti következményekkel jár. Egy komplex feladat egy személy által történő végzése – ami a mennyiségi munkamegosztás tipikus jelensége – feltételezi a munkavégző *előkondicionáltságát*. A komplex feladatvégzés különösen függ a *képzettségtől*, és nem utolsó sorban a hangulati elemektől. Az igazgatástudományban sokan azt mondják, hogy a munkamegosztásban a teljesítmény "múlthoz kötött". Ez azonban csak a munkamegosztás elsődleges formájára, a mennyiségi munkamegosztásra érvényes.

A minőségi munkamegosztásban köztudottan csak *speciális ügyességek* kamatoztathatók. A minőségi munkamegosztásban jelentkezik az a strukturális hatás,

²⁴ E kérdésről lásd bővebben: The Divison of Labor (Andre Gorz) The Harvesko Press, 1978., Strauss, G. – Sayles, L.R.: The Human Problems of Management. New Jersey, 1960., Roethlisberger, F.J.: Man - in - Organization, Cambridge - Massachusetts, 1968.

amelyik az alkalmazottat egyetlen szűk terület minél jobb megismerésére készíti. A speciális ügyesség kialakulásában elsődleges szerepe a *begyakorlásnak, rutinizációnak* van. Természetesen a begyakorlás előfeltételez bizonyos speciális képzést, ez a képzés azonban teljesen figyelmen kívül hagyja a munkafolyamat egészére való felkészítést.

A minőségi munkamegosztás során szerzett begyakorlottság következményei többrétűek. A megszerzett speciális ügyességet csak akkor lehet *szinten tartani*, ha az alkalmazott ezt az ügyességét rendszeresen gyakorolja. A minőségi munkamegosztás rendszerében specializálódó személynél figyelembe kell venni azt, hogy folyamatosság nélkül, később teljesítménye csökkenni fog.

A másik szubjektív hatás az, hogy a *rutinizáció következtében az alkalmazott a műveletelem bizonyos megváltoztatása mellett is régi begyakorlottságát akarja használni*. Kialakult fogásait és eljárásait megőrzi akkor is, ha a feladatvégzés modellje bizonyos fokig már megváltozott. A specializált munkakörben kialakuló munkastilus rutinizációjának hátrányait a komplex feladatvégzésre való nevelés és készségkialakítás kompenzálhatja.

A mennyiségi és minőségi munkamegosztási rendszerekben dolgozó alkalmazott más munkafeladatra való átváltása különböző időtartamot kíván meg. A mennyiségi munkamegosztás "törvényei" alapján dolgozón alkalmazottra jóformán azzal rá lehet bízni egy jellegében új, komplex feladat megoldását. Ennek természetesen az a feltétele, hogy *általános készségét már korábban kialakította*. A minőségi munkamegosztásba begyakorlott ("múlthoz kötődő") specialista viszont csak egy *közbeiktatott átképzési (begyakorlási) idő* után válik alkalmassá a szervezeti feladatok teljesítésére. Ez az *átváltási idő* a modern szakmunkásképzés egyik nagy problémája. A tudományos és technikai forradalom napról-napra újabb eljárásokat dolgoz ki, s ennek következtében a begyakorlással szerzett korábbi ügyességek és ismeretek máról holnapra értéktelenné válnak. Ehhez kapcsolódik az a pszichológiai megfigyelés is, hogy bizonyos időn túl a speciális képzettségű ember egyre inkább alkalmatlanná válik átképzésre.

A munkamegosztás általánosságban a munkaidő teljesebb kihasználásának célzatával fejlődött. A minőségi munkamegosztás következményeként előállhat azonban olyan *túlzott szakosodás*, amelyik a teljes munkaidő kihasználását a szervezeti részlegben nehézé vagy egyenesen lehetetlenné teszi. Egy túlspecializálódott szervezetben a specialisták közötti teljesítménykülönbségek *lehetetlenné teszik az arányos koordinált feladatvégzést*. A különböző munkateljesítmény gyakran koordinálhatatlanná teszi az egész szervezeti munkacapacitást és "munkaidő kiéését" okoz a nagyobb teljesítményű alkalmazottnál. A túlzott specializáció ilyen hátránya azzal kompenzálható, ha a részleg nagyságához és a végzendő feladatok természetéhez mérten *több műveletelemet bízunk egy-egy alkalmazottra*. Az irányító struktúra áttekintő készségén, koordináló képességén múlik, hogy milyen különböző feladatvégzési elemek egyes személyre való csoportosításával (kijelölésével) tudja az idő teljes kihasználtságát biztosítani. Ez a probléma – mint az igazgatástudomány számos más kérdése is – összefüggésben van a szervezeti optimum meghatározásával.

ISTVÁN SZENTPÉTERI

THE DIVISION OF LABOUR AND CO-ORDINATION AS BASES
FOR ORGANISATIONAL ANALYSIS

(Summary)

The division of labour in the organisation of production and economy had become a major target for bourgeois scientific inquiry relatively early in history. The classical bourgeois economics in the eighteenth and nineteenth century scrutinised the emergence of the division of labour in the factory and its effects on bourgeois structures in the factory. Political science has dealt and is dealing with the question in terms of the separation of the branches of state power. Behind the phenomenon of "the distribution of state-power", there are particular regularities in the division of labour in the state organisation. The three (four, five etc.) branches of power make up certain bodies within the state organisation whose separate functions have been historically created, and approved by the legitimate order.