

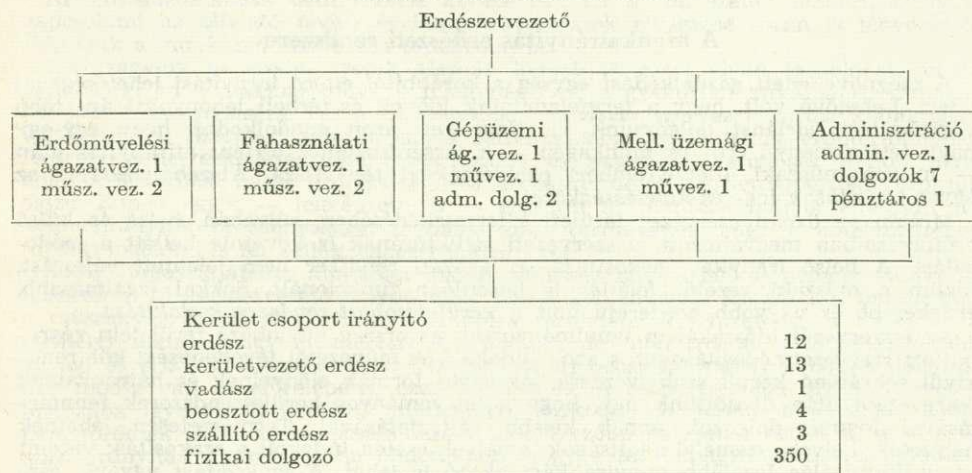
SPINGÁR FERENC

A Zalai Erdő- és Fafeldolgozó Gazdaság munkájának folyamatos elemzése, a gazdálkodást jellemző adatok alakulása már 1982-ben felhívta a figyelmet arra, hogy a szervezetkorszerűsítés felé vezető lépéseket kell tenni az eredményesség növelése érdekében. 1983-ban viszont egyértelművé vált, hogy a vállalatvezetés is lépéskényszerbe került, s elsőként a Nagykanizsa környékén működő három hagyományos szervezésű — a Zalakomári, a Nagykanizsa-déli és a Nagykanizsa-északi — erdészet összevonását határozta el. A három egység összevonás előtti tevékenységét az 1. táblázat érzékelteti. Az összevonással egyidőben az ábra szerint módosítottuk az erdészet szervezetét. Az új irányítási rendszer kialakítása és az összevonás azonban nem volt zökkenőmentes.

1. A gazdálkodás adatai 1983 és 1984-ben

		Zalakomár	NK. Dél	NK. Észak 1983	Együtt	1984
Terület	ha	3 303	4 322	4 075	11 700	11 700
Élőfa térfogat	em ³	805	1 100	1 079	2 984	2 984
Fakitermelés	m ³	20 486	28 628	21 381	70 495	65 771
Erdőfelújítás I. kiv.	ha	36,4	37,0	27,9	101,3	105,3
Létszám, műszaki	fő	14	20	18	52	46
adm.	fő	3	3	3	9	10
fizikai, képzett	fő	120	139	94	353	354
Bruttó eszk. ért.	mFt	12 117	12 431	13 064	37 612	50 376
Term. érték	mFt	32 167	42 501	30 547	105 215	124 326
Össz. term. ktsg.	mFt	33 733	36 913	31 817	102 463	113 526
ebből anyag	mFt	7 045	7 330	6 551	20 926	22 604
munk.bér	mFt	6 795	7 089	4 844	18 728	28 871
energia	mFt	9 535	8 682	8 179	26 396	19 298
Üzemi eredmény	mFt	-1 566	+5 588	-1 270	+2 752	+10 800

Az erdészet módosított szervezete



Miként azt az 1. táblázat is érzékelteti, a három hagyományos egységben a szerve-zettség, a gazdálkodói szemlélet, a munkafegyelem és az emberi kapcsolatok külön-böző színvonalúak voltak. A megnövekedett földrajzi távolságok még fokozottabban nehezítik az információáramlást és feltétlenül szükségessé teszik egy korszerű hír-közlési rendszer beállítását, amelynek hiánya most jelentős hatása. Azok a belső munkairányítók, akik a korábbi kis egységekben sem tudták átfogni munkaterüle-tüket, az összevonás után sem változtak meg képességek és tudás dolgában. Gondot okoz az is, hogy a — ma már létszükségletet jelentő — személyszállítás eszközálló-mányában eddig még nem történt változás. Idő kell ahhoz, hogy az ágazatok vezetői azonos „hullámhosszon” dolgozzanak, azonos értelmezéssel irányítsanak, ellenőriz-zenek és gondoskodjanak az irányításukra bízott emberekről. A három térség mun-kaerő-ellátottságának különbözősége miatt nagy távolságú, keresztirányú munkás-szállítások is szükségessé váltak, melyeknek elfogadtatása gondot és átmeneti lét-száncsökkerenést okoztak. A kerületvezetői rendszer módosítása is sok, korábbi hiá-nyosságot hozott felszínre.

A módosítások és azok hatása

1. Rendszeressé tettük a kerületvezetői (havi) és a műszaki irányítói (heti) meg-beszéléseinket, amelyeken koordináló, feladatmeghatározó és kiértékelő munkát végzünk ágazatra, munkaterületre és személyre szóló mélységig.
 2. Negyedévenként, félévenként összehívjuk a brigádvezetőket tájékoztató, véle-ményegyeztető megbeszélésre.
 3. Az egység gazdálkodási eredményeiről havi és negyedévi kiértékelést készítünk, amelyet a kerületvezetők és brigádvezetők kezébe adunk.
 4. Újra szabályoztuk az anyagfelhasználás rendjét és rendszerét.
- A jelenlegi gazdálkodásunkat jellemző adatok ismeretében nyugodtan kijelent-hetjük, hogy az összevonás indokolt volt. Ezt igazolják az 1984. év adatai is (1. táblázat).

Az erdészeti területén változatlan fizikai létszámmal úgy oldottuk meg feladatain-kat, hogy segítséget tudtunk nyújtani a társerdészetek fakitermelési feladatainak teljesítéséhez is (kb. 6000 m³ mennyiségben).

Az összevonás több érdekes kérdést és problémát hozott felszínre, amelyek a vál-lalatvezetést majdhogynem meglepték. Kiderült, hogy a vállalaton belül az azonos igényszint és szabályozottság ellenére, üzemenként jelentős különbség tapasztalható a munkák végrehajtásának minőségében. Különösen kiugró eltérések voltak az erdő-művelési ágazat területén, ahol a gazdálkodási hiányosságok évekig észrevétlenek maradtak. Érezhető volt a változás a fakitermeléseknél, a választékolás igényes-sége területén. Ezt igazolják a 2. táblázat adatai. A főbb erdőművelési munkák terület- és fajlagos munkabéradatai is mutatják az eltérő szemléletet és igényességet, s nem indokolják az eredményességi (eredménytelenségi) különbözőségeket (3. táb-lázat).

A munkairányítás erdészeti rendszere

A megnövekedett gazdálkodási egység a korábbitól eltérő irányítási lehetőségeket adott. Lehetővé vált, hogy a tervfeladataink időbeli és térbeli lebonyolítására több végrehajtási variánst dolgozzunk ki. Nem kell azon gondolkodni, hogy egy-egy nagy teljesítményű erő- és munkagép — a társerdészethez történt átirányítás után — milyen műszaki, illetve emberi problémákkal tér vissza. Átszabályozódtak az egyes beosztások jog- és köteleességek.

Miután az üzemi szervezet területi kiterjeszkedésében, súlyában, belső és külső erőforrásaiban megváltozott, a szervezeti struktúrájának is követnie kellett a módo-sulást. A belső irányítás módosítása, az ágazati rendszer nem jelentett változást, hiszen a műszaki vezetői felállás is hasonlóan funkcionált. Sokkal izgalmasabb, érdekesebb és nagyobb horderejű volt a *kerületcsoport-rendszer kialakítása*.

Az átszervezés időszakában tanulmányoztuk az ország különböző területein végre-hajtott szervezetmódosításokat, s azok indokait. A művezetői tevékenységi kör rend-kívül sokrétűen került szabályozásra. Az egyes formák előnyeinek és hátrányainak összevetése után döntöttünk úgy, hogy a hagyományos kerületrendszerek fenntar-tásával fogunk dolgozni, annak kisebb változtatásával. Természetesen lehetnek helyzetek, helyek, személyi adottságok, amelyek esetén indokolt a szakosítás; viszont az uniformizálás legalább annyira kárt okozó is lehet. A szakosítást ugyanis esz-köznek tartjuk és nem módszernek.

2. A fakitermelés választékösszetétele

Választék	Együtt összesen			
	1983		1984	
	m ³	%	m ³	%
Rönk	20 906	30,94	23 501	36,98
Bányászati	792	1,17	443	0,70
Papírfa	11 186	16,55	14 012	22,06
Feld. fa	5 943	8,80	4 762	7,49
Egyéb ip. fa	6 400	9,48	4 220	6,64
Össz. ip. fa	45 227	66,94	46 938	73,87
Tűzifa	22 341	33,06	16 604	26,13
Vastagfa	67 568	100,00	63 542	100,00
Ágfa	2 927	4,15	2 228	3,39
Összesen:	70 495		65 770	

3. Az erdőművelési munkák fontosabb adatai

	1983. év együtt	1984. év együtt
Talajelők., ha	171,9	188,6
Ft/ha	2763	3363
Erdősítés, ha	147,9	184,6
Ft/ha	3516	3174
Befejezetlen ápolás, ha	949,5	835,0
Ft/ha	1209	1497
Befejezett ápolás, ha	106,6	148,4
Ft/ha	838	879
Ti, ha	255,3	169,9
Ft/ha	1665	1309

Kétségtelenül előnyös a szakosítás az ágazatirányító szakembereknek, mert kisebb létszámmal kell „bajlódniuk”. Az is elvárható a szakosított termelésirányítótól, hogy a szűkebb szakterületük részletkérdéseivel is elmélyültebben foglalkozzanak. Gyakorlati tapasztalatok azonban azt igazolják, hogy a szakosítás számos hátránya az előnyöket kiegyenlíti, sőt meghaladja azokat. A szakosított termelésirányító látásmódja előbb-utóbb beszűkül. Már nem gazdaként kezeli, védi, óvja a munkaterületét. Az erdőt nem mint biológiai egységet szemléli, kezeli, „alkotja”, hanem abban egy részfeladatot lát, figyelmét eközben elkerüli a másik részterület gondja.

A vágásvezető erdész gondja csupán az, hogy az élő fát kitermelje, felkészítse, hogy a választékolás előírászerű legyen; de hogy az a terület mikor, milyen áron lesz erdősíthető és milyen fafajjal, az őt már „hidegen hagyja”. A vágásvezetőnél már szinte természetesen „illetmény” hosszító végzi a választékolást, s ő maga csak akkor fogja meg a hosszító lécet és kacort, ha ellenőr érkezik a területre. Miután a készleteket egy másik erdész kezeli, szállítja, nem érdekli a szállítás üteme, az anyagromlás mértéke; s nem is várható el tőle, hogy a munkatársával kerüljön összeütközésbe. A vágásvezető általában a fakitermelőkkel együtt érkezik a munkaterületre és távozik onnan. A védőszolgálati tevékenységből a legritkább esetben veszi ki a részét.

Az erdőművelést irányító művezető (erdész) látszólagosan (valóságosan?) könnyebb munkája nagy lelkiismeretességű szakembert kíván. Nagy területen, több munkahelyen kellene neki is jelen lennie, hiszen nem valószínű, hogy egy időben csak egy helyen, és csupán egy munkaféleséget kell végeztetnie. Az igazság az, hogy csak az a személy végez jó munkát mint szakosított erdész, aki hagyományos erdészként is hivatástudattal dolgozik.

Az erdőgazdálkodás nem azonos az iparral. Itt a művezetők emberi, személyi kapcsolata az állandó (éves) és kampányfeladatok elvégzése során is lényegesek, már csak a munkaerő biztosítása érdekében is.

Adottságaink és eredményeink alapján kerestünk ezért olyan megoldást, amely lehetőséget ad a szakmai tudás, a felelősségérzet, a gyakorlati tapasztalat eddigiek-nél jobb kihasználására. Ezt a *kerületcsoport-rendszer* szervezeti forma kialakításával érték el. Szerepet játszott ennek létrehozásában az erdészet erdőterületeinek földrajzi elhelyezkedése, tömbjeinek száma és nagysága. Lehetőség nyílt arra, hogy a 800–1600 ha-os erdőtestek 2–3 erdészkerületét kerületcsoportokba vonjuk össze. Ennek egyik – legképzettebb – erdészét az alapfeladatainak ellátásán túl csoportirányítói tevékenységgel is megbíztuk. Természetes, hogy a kötelezettségek mellett jogokkal is fel kellett ehhez ruházni őket.

Eddigi tapasztalataink általában jók. A teljesség igénye nélkül néhány előnyt itt felsorolok: 25 kerületvezető helyett csak 12-vel kell intenzív kapcsolatot fenntartani a műszakvégezés, az elszámolás, leszámolás területén. A képzettség, a tudás és a személyi tekintély így elismerésre kerülhetett, de mód nyílt a differenciáltabb anyagi és erkölcsi elismerésre is. Ösztönző az új beosztás, hiszen a jobban dolgozóknak módja van az előrelépésre ezen a téren is. A csoportvezetők olyan ismeretek birtokába igyekeznek kerülni, (munkaügyi, szakmai stb. téren), amelyekkel eddig nem törődtek. A partnerkapcsolatokban is kedvezőbb helyzetbe került a belső műszaki irányítás. Összességében elmondható, hogy a területnagybodadás sok többletmunkával, de ezzel együtt jelentős többleteredménnyel is járt.