

AZ IRÁNYÍTÁSI ÉS INFORMÁCIÓS RENDSZERSZERVEZÉS

OLÁH SÁNDOR

A nehezedő gazdálkodási feltételek a vezetőket arra kényszerítik, hogy intenzívebben foglalkozzanak az általuk irányított szervezet belső tartalékainak feltárásával. Ennek egyik módja: *szervezés útján fokozni a hatékonyságot*. A szervezési célkitűzések legáltalánosabb formája: az irányítási és az információs rendszer racionalizálása. Pár éve az erdő- és fagazdaságban is erős a „pezsgés”. Nagy teret kap az alkalmazotti szervezet és irányítási rendszer korszerűsítése, de minden vállalatnak vannak eltérő és figyelembeveendő sajátosságai, amelyek egyik vagy másik megoldás mellett több érvet sorakoztatnak fel. Hiba lenne tehát országosan érvényesítendő modelleket erőszakolni.

Az alkalmazotti szervezet, a termelési területi egységek, az irányítási rendszerek átszervezése folytatólagos tevékenység. A korszerűsítésnél tudnunk (és képviselnünk!) kell, hogy az új szervezettől mit várunk el a hatékonyság növelése terén? A munkaszervezés alapelveiben és módszereiben teremthető meg leginkább a fagazdasági vállalatok egységes magatartása, ezért célszerű itt a gondolatok körét leszűkíteni a *munkahelyszervezés és informatika* kérdéseire. Elsőnek foglalkoznunk kell a munkaszervezés tárgyával, helyével és érvényességi idejével. a főbb erdőgazdálkodási tevékenységek sajátosságai szerint.

A termelés kereteit, helyét és ütemét kötelező érvényű üzemtervi előírások határozzák meg. Ezt sokszor feszíti a gazdálkodó időnként változó jövedelemhatékonysági érdeke, mert közgazdasági környezete lényegileg azonos a fő feladatukban nem korlátozott, más gazdasági szervekével (pl. iparral). Az üzemtervi előírás és a gazdálkodási érdek állandó és folyamatos szintetizálást igényel: *a munkaszervezés tárgya* tehát mindig bizonyos kompromisszumláncban alakul ki. Az ebből eredő szervezési nehézségeket elég csak jelezni, szükségtelen magyarázni, más gazdálkodó szervezetek kedvezőbb helyzetéhez hasonlítani.

A *munkaszervezés helye* a területében is meghatározott munkahely. Az irányítási rendszer és a munkaszervezés módja tekintetében az a döntő, mit értünk a munkahely fogalma alatt? A variációs lehetőség széles skálájából a két szélsőségre vonatkozó példa talán a legalkalmasabb a kellő érzékeltetésre.

1. Ha az adott szervezeti (területi) egységnél szétszórt erdőrészekben, kisfokú gépesítettséggel végrehajtandó feladatokat tartalmaz az éves terv, *a munkahely célszerűen maga az erdőrésztlet*. Irányítására a területhez kapcsolt kerületvezető erdész lehet a leghatékonyabb.

2. Ha a termelési feladat koncentrált vágásterületre, komplex és folyamatgépesített munkaszervezetre programozott, *a munkahely a több erdőrésztletet magába foglaló haszonterületen kívül a felkészítés helyére és a választék mobil készletező helyére is kiterjed*. Irányítására már a szakosított munkahelyi vezető (vágásvezető, készletkezelő, szállításvezető erdész) lehet a legelőnyösebb. Nagy kapacitású, csak a vállalat egészében vagy vállalatközi társulásban hasznosítható géprendszerek esetében a művezetői munkairányítás a célszerű.

Elvi meghatározásként azt mondhatjuk: *munkahely az a területi-feladati egység, ahol a termelési feladatot egy időben, egy termelési módszerrel és egy munkaszervezettel hajtjuk végre*. A munkahely méretének és a termelési módszerének megválasztását igen sok szempont befolyásolja. Ezek közül emeljük ki a fahasználat és az erdőfelújítás szakmai-gazdasági érdekütközéseit.

Az érdekütközések jelentős része kiküszöbölhető, ha a munkahely térbeni meghatározásán túl időbeni érvényességét is újszerűen értelmezzük.

Az erdő- és élőfaállománnyal való gazdálkodásban indokoltan döntő szerepe van a biológiai ciklusidőnek, az időnként adott közgazdasági, vállalat-politikai követelmények és feltételek azonban rövidebb távon érvényes érdekeket és felelősséget vetnek fel. Különösen érvényes ez a munkaszervezési feladatokban. Azonos területen és időben, egymást követően jelentkező üzemági tevékenységeket (véghasználatot és erdőfelújítást) célszerű egy szervezési, de legalább egy előkészítési fázisba összevonni. A későbbi erdőfelújítás módja visszahat a korábbi fahasználati munkamódszer megvalósítására. Következésként: *a munkahely-szervezés időérvényességét indokolt az „üzemgazdasági ciklusidő”-re kiterjeszteni* (vágásbesorolástól az erdőfelújítás befejezté nyilvánításáig), közép távú tervezési és munkahely-meghatározási, vágás-szervezési, művelés-szervezési tevékenységgel. Az üzemgazdasági ciklusidő viszonylag még áttekinthető időterjedelem (6—8 év), erre ismert feltételek szerint lehet tervezni, vállalat magatartást kialakítani, tapasztalatokat értékelni és hasznosítani, és nem utolsó sorban a munka kivitelezőivel szemben a felelőséget érvényesíteni.

A munkahely-szervezés újszerű megközelítése (tárgyában, helyében és időérvényességében) egy vállalat egészében, vagy főbb területi egységeiben már döntően meghatározza azt is, miként célszerű az alkalmazotti szervezet felépítése, a területi egységek átrendezése és irányítási rendszere — igazgatótól a munkásig.

A szervezet átrendezése elkerülhetetlenül változtat a korábbi munkamegosztáson, felelősségi körön, sőt a hatásköri illetékességen is. Közhelyszámba megy a megállapítás: azon a szinten kell dönteni, ahol az ahhoz szükséges legtöbb információ rendelkezésre áll. Ez elvileg igaz, a baj csak az, hogy a döntési szintekre általában nincs célorientált és szelektív információs rendszer. Sokszor 5 éves technikával, 15 éves irányítási és 30 éves (kialakításakor még igen példás) információs rendszerrel dolgozunk. Félreértés ne essék, nem az adattömeg kicsi, csak rendezetlen, jórészt központi feldolgozású, kellőképpen vissza nem áramoltatott és elsősorban a kötelező beszámolási-jelentési igényeket teljesít az irányítószervnek megfelelő részletességgel. Ezért *a szervezet átrendezése, a munkahelyszervezés alkalmazása jórészt öncélú tevékenység marad, ha azzal párhuzamosan nem gondoskodunk a szakmai-gazdasági értékelhetőségről tervezéstől elszámolásig, valamint a komplex információs rendszer kialakításáról.* A munkahelyszervezéssel összehangolt komplex információs rendszer alkalmazásának nem feltétele a drága technikai eszközök használata. Kétségtelenül legelőnyösebb a számítástechnika eszköze, de megfelelő differenciáltsággal megközelítően kielégítő informáltságot biztosít

- az elszámoló automaták (pl. Robotron) felhasználása is, ha csak üzemági tevékenységek, jellemző használati módok, főbb erdőfelújítási műveletek munkahelyi adatait részleteztjük és külön menetben gyűjtjük, de
- a kézi-gyűjtéses módszer is, ha kevés számú, de nagy volumen képviselő „kiemelt munkahely”-ek adatait dolgoztatjuk fel.

A teljeskörű adatfeldolgozás helyett alkalmazott „reprezentatív” adatgyűjtés esetén elengedhetetlen, hogy a helyes végkövetkeztetésekhez a teljesítmények, költségek és mutatók olyan elemző kiegészítése is megtörténjen, ami a következő időszakokra (vágásszervezési, művelésszervezési tervek költség- és hozamkalkulációjához) megnyugtató bázisadatot képez.

*

Ilyen munkaszervezési célkitűzéseknek megfelelően hajtotta végre a Nyugat-magyarországi Fagazdasági Kombinát erdőgazdasági szervezetének átrendezését, több éves sokirányú kísérlet és előszervezés után.

Egyidejűleg és párhuzamosan készítette elő az erdőgazdasági tevékenységek korszerű információs rendszerét, elsősorban az alapmodulokra:

— közép távú, éves, negyedéves fahasználattervezés munkahelyi számrendszerre (továbbfejlesztése erdőműveléstervezésre, természetes és költségmutatók tervezésére),

— készletgazdálkodásban a termelés és teljesítmény munkahelyre, munkacsoportra, erdőrészlet-leszámlálásra történő kimunkálásban (továbbfejlesztése készletanalízis végzésére is),

— költségfeldolgozásban az anyag- és termékfelhasználás, valamint a vásárolt és saját gépi energia felosztása munkahelyekre, azon belül munkaszámokra, Közismerten:

— analitikus költséghelyekre (továbbfejlesztése munkabér és üzemi közvetlen egyéb költségek felosztására és),

— a gépüzemi tevékenység információs rendszerében (GÉPINFO) gépenkénti teljesítmény és üzemanyagfelhasználás mérésére, igénybevétel szerinti felosztásra, gépkezelői bérezéshez, kötelező jelentésekhez, gazdasági elemzésekhez feldolgozás (továbbfejlesztése javító üzemi tevékenységre is) — csak a legfontosabbakat említve.

A feldolgozás technikai eszköze

— mind a négy termelésirányító egységnél (erdészeti főmérnökség) egy-egy VT 20 kiszámítógép az adatrögzítésre, operatív adatszolgáltatásra, készletelszámoltatási és termelés-leszámlálási feltételek biztosítására mennyiségi vonatkozásban munkahely és erdőrészlet, értékadatokban munkahely és költséganalitika részletességével,

— vállalati központban R 22 nagy számítógép az összefoglaló, szelektíven (címezett szintekre) elemző feldolgozásokra, főkönyvi könyvelési igények teljesítésére.

Az adatgyűjtés kumulatív, egy munkahelyen az üzemgazdasági ciklusidő teljes terjedelmére vonatkozó (amíg a munkahely „él”). Ez lehetőséget teremt majd arra, hogy az erdőgazdálkodási főtevékenységek tervezésének, műszaki előkészítésének, munkahely szervezésének, termelés- és jövedelemhatékonyságának, kivitelezésének helyességét összehasonlítva is értékelni lehessen

— a fahasználat és erdőfelújítás kölcsönhatásaiban,

— munkahelyenként az alkalmazott technológia és munkaszervezet célszerűségében,

— a szakmai-gazdasági eredményesség és az irányítási rendszer összefüggéseiben — csak kiragadott példák jelzéséül. Az információs rendszer hasznos kiegészítője az is, hogy az Állami Erdőrendezési Szolgálat számítógéppel összeállította (új szervezeti egységenkénti átrendezésben és összefokokozatokkal) a vállalat aktualizált gazdálkodói üzemtervét. Nyilvánvaló, hogy a még finomítandó és továbbfejlesztendő információs rendszerből nyerhető elemzések csak folyamatosan és pár év távlatában jelenthetnek általános segítséget a munkahelyszervezés, feladat tervezés, műszaki előkészítés és számlálás kielégítő végzéséhez, s ezek összefoglalásaként az átrendezett szervezet, kialakított új irányítási rendszer előnyeinek értékelhetőségéhez.

Sok fagazdasági vállalat tesz e problémák megoldására azonos céllal, de eltérő módon erőfeszítéseket. Hasznos lenne időt biztosítani és fórumot teremteni, hogy az elképzelések, módszerek és tapasztalatok minden érdeklődő számára ismertté válhassanak.