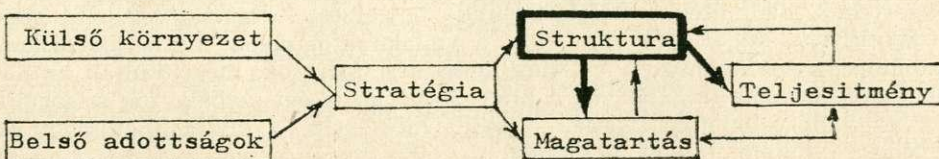


## AZ ERDŐGAZDASÁGI VÁLLALATOK SZERVEZETI STRUKTÚRÁJÁRÓL

MÁRTON JÓZSEF

Erdőgazdasági vállalataink többsége az 1970. évi fúziós intézkedések eredményeként jött létre. A vertikális integráció jegyében végrehajtott egyesítések új feltételeket teremtettek a vállalati gazdálkodás számára. 1970 óta a vállalati termelőkörök fejlődésében végbement belső, továbbá a gazdasági környezetben történt külső változások magasabb követelményeket állítottak a vállalati vezetéssel szemben. Ennek ellenére, néhány kivételt leszámítva, a vállalatok többsége lényegében máig megőrizte eredeti alapstruktúráját. A korszerűtlen felépítési és működési viszonyok ugyanakkor ellenállnak a változásoknak, akadályozzák a vállalatok fejlődését. Napjainkban sokfelé érlelődik a felismerés, hogy vállalataink alkalmazkodási és innovációs problémái jórészt strukturális eredetűek.

Korunk uralkodó szervezetelméleti iskolája, a *kontingencia-* (szituáció-) *elmélet*, a szervezetek struktúráját a környezettel hozza összefüggésbe. A gazdasági környezet hatótényezői domináns módon befolyásolják a vállalatok belső felépítési és működési viszonyait. Gazdasági környezetben belül megkülönböztetnek külső és belső környezetet. Külső környezeti tényezőknek a piacot, a munkaerő-ellátás helyzetét, a tudományos-technikai környezetet és az állami gazdaságirányítási viszonyokat tekintik. Belső környezet alatt olyan vállalati adottságokat értenek, mint a vállalatnagyság, telepítési helyzet, tevékenységi kör és a termelési technológiák. A külső és belső környezet nem közvetlenül, hanem a vállalati stratégia közvetítésével hat a struktúrára. A struktúrát, mint a szervezet elemei közötti kapcsolatot értelmezik, és mindezekelőtt, mint meghatározót: a vezetési struktúrát vizsgálják. Ennek is olyan tényezőit, mint a specializáció (szakosodás), koordináció (összehangolás), formalizáció (szabályozottság), centralizáció (központosítás), konfiguráció (felépítés). A kontingenciaelmélet alaptétele, hogy *a vállalati magatartást és teljesítményt leginkább a szervezeti struktúra befolyásolja*. A szervezet tagjainak magatartását olyan tényezőkkel jellemzik, mint az elkötelezettség, a szolidaritás, a kezdeményezőkézség, az emberi kapcsolatok, a szervezeti életmód stb. A teljesítmény komplex produktivitást jelent, amelybe beletartozik a hatékonyság mellett pl. a rugalmasság és az innovációs hajlam is. A gondolatmenetet a vázlat illusztrálja:



A kontingenciaelmélet tőkés társadalmi közegben jött létre, ahol a gazdasági szervezetek fejlődése természetes evolúció eredménye. Alkalmazható-e a kontingenciaelmélet a mi viszonyaink között? Úgy gondolom, hogy ez az elmélet nálunk is hasznos támpontokat adhat a szervezetfejlesztéshez. A vállalaton belüli struktúra alakításában ugyanis az állam Magyarországon nagy szabadságot ad a vállalati vezetés számára.

A kontingenciaelmélet azt tanítja, hogy ha a külső és belső környezeti tényezők lényegesen megváltoznak, akkor a vállalatnak a *környezet kihívására válaszolni kell*, mert enélkül életképessége hosszú távon veszélybe kerül. Az alkalmazkodás leghatásosabb módja a *strukturális válaszképesség*, amelynek során a vállalat az új követelményekhez tevékenységi, felépítési és működési viszonyainak adekvát átalakításával igazodik.

A kontingenciaelmélet nem spekulatív tanítás, hanem tartalmas vizsgálati tényanyagra alapozott, empirikus elmélet. Szerte a világban nagyszámú kutatás igazolta, hogy a létért való közdelemben (akár a természetben) azok a vállalatok vannak előnyben, amelyek a *megváltozott környezethez struktúrájuk megváltoztatásával alkalmazkodni* tudnak.

A továbbiakban a kontingenciaelmélet nyomvonalán haladva számba vesszük erdőgazdasági vállalataink néhány szervezeti tényezőjét.

### **Környezeti változások**

Az 1970-es vállalati összevonások a gazdasági környezet nagyarányú átalakulási folyamatában történtek. Ebben az időszakban bontakoztak ki az 1968-ban bevezetett új mechanizmus hatásai a maguk komplexitásában. Ezek a hatások a reform megtorpanása ellenére, ágazatunkat egészen a hetvenes évek végéig, kedvezően érintették.

A vertikális vállalatok létrehozását követő évtizedben a fapiac helyzetét mindvégig a kereslet globális túlsúlya jellemezte, ezért a termelők számára a fatermékek értékesítése nem jelentett nagyobb problémát (legfeljebb csak egyes részterületeken). A munkaerő-elvándorlás ágazatunkban lassuló ütemben az egész évtizedben folytatódott, azonban ezt a csökkenést a vállalatok műszaki fejlesztéssel ellensúlyozni tudták. A tudományos-technikai környezet kedvezően alakult, és a viszonylag szabad technikaiimport ösztönzően hatott a fejlődésre. Az állam kiszámítható és viszonylag állandó szabályozórendszerrel irányította a vállalati gazdálkodást. A vállalatok számára a külső fejlesztési források relatív bősége gyors fejlődési lehetőséget kínált fel.

A hetvenes évtized gazdasági környezete az erdőgazdasági vállalatok számára sokkal több csábítást és kecsegtető lehetőségeket villantott fel, mint amennyi fenyegető veszélyt rejtett magában.

A 80-as évtized fordulóján a gazdasági környezet gyorsuló átalakulásának lehettünk tanúi. Az egész világgazdaságot érintő válsággal összefüggésben az értékesítési piacok külföldön és itthon, egyaránt beszűkültek. A korábbi keresleti fapiac rövid idő alatt átalakult, és általánossá vált a kínálat túlsúlya. Merőben új jelenség a termelők között kibontakozott konkurrenciaharc. A beszerzési piacok az importkorlátozásokkal összefüggésben szintén összezugorodtak. Szűkültek a fejlett technika beszerzési forrásai. Az állami gazdaságirányítás szigorúbbá vált. Nőtt a vállalatoktól elvont tiszta jövedelem. Radikálisan lecsökkentek a vállalati fejlesztési források, megritkultak az állami támogatások, drágább lett a hitel. A közzgazdasági szabályozók szigorúbbak és változékonyabbak lettek. Mindez mérsékelte a kiszámíthatóságot és növelte a bizonytalanságot. A munkaerő-ellátás problémája is kiéleződött, mert

a további létszámcsökkenést a vállalatok immár nem tudják műszaki fejlesztéssel maradéktalanul (beruházással) ellensúlyozni.

### **A belső adottságok átalakulása**

Az 1970-ben létrehozott új vertikális erdőgazdasági vállalatok belső adottságai az összevonást követően alapvetően megváltoztak. A vállalati méretek a korábbiak 2—3-szorosára nőttek. Megváltozott a földrajzi kiterjedés, egy és több megyét érintő vállalatok létesültek. Kibővült a vállalatok tevékenységi köre. Az erdőgazdálkodás mellett csaknem mindenütt megjelent domináns üzemággként a faipar és vele együtt a belső vertikális kapcsolatok hálózata. *Az újonnan létrehozott vállalatok tehát nemcsak méretben, hanem belső összetettségükben is nagyságrenddel különböztek a régiéktől.*

Az idő előrehaladásával a kezdeti különbségek még tovább nőttek. A hetvenes évtized végére a termelési kapacitások sokfelé megduplázódtak, és hasonló arányban nőttek a termelési teljesítmények is. A növekedéssel együtt bővült a működési kör, összetettebbé vált a tevékenységi profil, sokrétűbb kölcsönhatások alakultak ki a vállalati részlegek között. Mind az erdőgazdaságban, mind az elsődleges faiparban, fejlődtek a technológiák. Az erdőszetben nőtt a hagyományos műveletek gépesítése, nagy számban terjedtek el korszerű géptípusok és megjelentek nemzetközi élvonalba tartozó célgépek és gépcsoportok. Az elsődleges faiparban új, korszerű kapacitások létrehozása, a technikai rekonstrukciók, a komplex fahasznosítás, a magasabb fokú feldolgozás jellemezte a műszaki fejlődést. A vállalatok technikai megújulása különösen a 70-es évek második felében volt gyors, amikor a beruházásokhoz szükséges tőke- és importforrások viszonylagos bőségben rendelkezésre álltak.

Ha azt mondottuk, hogy 1970-ben méretben és belső összetételben a korábbiaktól merőben különböző vállalatok jöttek létre, akkor különösen igaz ez napjaink vállalataira. A vállalati gazdálkodás bonyolultsága összehasonlíthatatlanul nagyobb, mint korábban bármikor.

### **Realitások és követelmények**

A szervezetelmélet szemszögéből az 1970-ben létrehozott vertikális erdőgazdasági vállalatok, új adottságaiknak megfelelően, új vezetési struktúrákat követeltek volna. Ismeretes ugyanakkor, hogy a vállalatok többségénél a vezetési struktúra sem a megalakuláskor, sem az azt követő évtizedben lényegében nem változott. A vállalatok felépítési és működési rendszerében sokfelé máig is *az 1970-et megelőző elemek* dominálnak.

Miközben a vállalatok növekedése és belső bonyolultságának fokozódása indokolta volna, ugyanakkor a kedvező külső környezet nem sürgette a szervezeti struktúrák továbbfejlesztését. A vállalatok jól megélték akkor is, ha korábbi módon gazdálkodtak. *A kedvező külső környezet elleplezte a vállalati belső struktúrák fogyatékoságait.* A 80-as évtized küszöbén azonban, amikor a külső környezet hidegre fordult, és a vállalatok alkalmazkodási gondokkal küszködtek, nyilvánvalóvá vált, hogy a *bajok gyökerei* részben a *megcsontosodott struktúrában gyökereznek.*

Erdőgazdasági vállalataink természetesen nem egyformák, ezért a problémahelyzet vállalatonként különböző. Néhány élen járó vállalatunk már a hetvenes években céltudatosan átalakította szervezetét. Más vállalatok a közelmúltban elkezdték és sikeresen folytatják szervezetük korszerűsítését. Ismét mások most dolgozzák ki szervezetfejlesztési stratégiájukat. A vállalatok nagyobb hányadánál a túlhaladott szervezeti struktúra korszerűsítése azonban még megoldandó feladat.

Említsünk meg a vezetési struktúra elavult vonásai közül néhányat. Így például: a napi kényszerűségekhez igazodó operativitás; az aktuális gondokba való elmerülés; a tűzoltó irányítás; az esetlegesség és improvizálás; a passzív kereskedelem; a kockázattól való tartózkodás; a túlzott biztonságra törekvés; a rugalmatlanság; a gyenge innovációs képesség; a hatáskörök túlzott centralizációja; az összehangolatlanság; az egysíkú utasításos irányítás; az erős hierarchikus függés; a kicsi üzemi önállóság; a gyenge érdekeltségi viszonyok; az alacsony fokú informáltság; a túldimenzionált felépítés stb., stb.

Elenjáró vállalataink esetében ezek a tünetek elvétve fordulnak elő (itt messze a pozitív tényezők dominálnak), a mezőny jelentős részében azonban meglehetősen gyakoriak.

A vállalati irányítási rendszerek továbbfejlesztésének roppant szerteágazó feladatköréből itt csupán vázlatosan néhányat említhetünk. Így például a *tervezés* területén: a stratégiai tervezés meghonosítását, a tervezés időhorizontjának kitágítását, a tervezés rugalmasságának növelését, az alternatívákban való gondolkodást, a gördített tervezést, a folyamatos aktualizálás megvalósítását stb. A *vezetés* területén: tudatos vezetési rendszerek kialakítását (mint pl. a célok, kivételek, innovatív), a vállalkozás erősítését, a marketing-módszerek elterjesztését, rugalmas működési formák kialakítását (mint pl. a mátrix, divizionális, team-szervezet, a párhuzamos hierarchia), differenciált hatásköri viszonyok, rugalmas koordinációs mechanizmusok megteremtését stb. A *termelésirányítás* területén: a specializáció és kooperáció fejlesztését, a feladatok és kapacitások koncentrációjának növelését, a műszaki előkészítés javítását, korszerű munkaszervezési módszerek elterjesztését, a kapcsolódó termelési részlegek együttműködésének javítását stb. Az *innovációs* szervezés területén: a fejlesztési hajtóerők intézményesítését, az újdonságok beáramlásának növelését, a technikai haladással való lépéstartást, az innovációs lánc kialakítását és összehangolását, a fejlesztések hatékonyságának emelését stb. Az *érdekeltségi* rendszerek területén: az ösztönzés intenzitásának növelését, a kollektív érdekeltség erősítését, normatív hatékonysági követelmények érvényesítését, a munka tartalmi gazdagítását, a magasabb rendű ösztönzők aktivizálását stb. A *kommunikáció* területén: az információs viszonyok fejlesztését, integrált rendszerek kialakítását elektronikus, osztott adatfeldolgozás megvalósítását, a korszerű információs technika elterjesztését, a számítógép birtokba vételét az irányításban, a gazdasági önelszámolás feljlesztését stb.

— Korántsem kimerítve a témát, ennyiből is érzékelhető, milyen *hatalmas feladat* rejtőzik az egyszerűen hangzó követelmény mögött: „a vezetés színvonalának emelése”.

#### **Az üzemi struktúráról**

Az üzemi felépítés a vállalati struktúra nagyon fontos része. Az iparilag fejlett országokban a kontingenciaelmélet szellemében végzett nagyszámú szervezetkutatás egyértelműen beigazolta, hogy a *felépítési struktúra* többek között *szoros összefüggésben van a vállalatnagysággal* is. Ezt a tényt a köznap tapasztalat is alátámasztja; a nagyvállalatoknak a termelőegységei is szükségszerűen nagyobbak. A nagy tőkés cégeknél a természetes fejlődés következtében üzemekből gyáregységek szerveződnek, a hasonló gyáregységekből üzletágak, divíziókból a holding-szervezet, amelyben a részlegeket már csak általános vállalatpolitikával fűzi össze a stratégiai központ. A nagyvállalatok részlegeinek önmagukban kell bizonyítani életképességüket saját környezetükben, ezért a vállalati üzletpolitika keretei között igen nagy önállósággal gazdálkodnak.

A nagyvállalatokban a termelőerők koncentrációját nemcsak szervezési szükségszerűségnek magyarázzák, hanem a technika gyors fejlődése is erre ösztönöz. A műszaki haladás egyre nagyobb teljesítőképességű és egyre drágább termelőeszközöket produkál, amelyek hatékony alkalmazása megköveteli a termelési feladatok nekik megfelelő terjedelmét.

A mi vállalataink az 1970-es egyesítéskor változatlanul magukkal hozták az új nagyvállalatokba meglévő üzemeiket (erdészeteiket). Minthogy a korábbi üzemi felépítés kisebb vállalati nagyságrendekkel volt adekvát, az új vállalatok üzemi struktúrája már a megalakuláskor inkonzisztenssé vált. A korábbi vállalatok *mechanikusan összegeződtek*, és az így létrejött üzemhalmozok nem rendeződtek át az új vállalati nagyságrendeknek (= az új minőségnek) megfelelő struktúrába. A megalakulás óta a külső környezetben és a belső adottságokban végbement további gyökeres változások pedig végleg *kiélezték* ezt az *eredetileg is meglévő ellentmondást*. Napjainkra egyes hagyományörző vállalatunk megmerevedett felépítési viszonyai anakronisztikussá váltak.

Természetesen az előbbiekből nem az 1970-es fúziót megvalósító ágazati gazdaságpolitikát bíráljuk. Az alapok érintetlenül hagyása akkor biztonsági célokat szolgált. Viszont az *örökölt üzemi struktúra megcsontosodása bírálattunk tárgya*, mert egyre inkább a fejlődés útjában áll.

A tradicionális erdőgazdasági vállalatok felépítését a *nagyfokú horizontális széttagoltság* és a vele járó *sok apró üzem* (erdészet) jellemzi. A működési zavarok nagy hányada éppen ebben a túlhaladott szerkezetben gyökerezik. A túlságosan sok termelőegységből álló vállalatokat egyszerűen nem lehet céltudatosan és hatékonyan irányítani.

A túl sok kisüzem irányítása erősen centralizált, operatív vállalatvezetést feltételez. Az irányítási, koordinációs feladatok sok termelőegység esetén annyira terjedelmesek, hogy azok teljesen lekötik a vállalati központok energiáját. A koncepciózus munkára, vállalatpolitikára, jövőformálásra nem marad erő. Mivel a központi irányítás nem láthat mindent előre és nem láthat bele az üzemek belső viszonyainak részleteibe, a központi operativitás szükségszerűen hibákkal terhelt. Ez a direkt beavatkozási mechanizmus *öngerjesztő* természetű: a centralizmus problematikussá teszi a gazdálkodást üzemi szinten, ugyanakkor az ellentmondások megoldása újabb és újabb központi beavatkozást tesz szükségessé. A problémák nem ott oldódnak meg, ahol jelentkeznek, hanem szüntelenül feláramlanak a legfelső szintre, majd onnan ismét problémakeltő impulzusok áramlanak vissza az alapokhoz. Ez a körforgás ismétlődik vég nélkül. Úgy tűnik, nincs kiút a bűvös körből. De csak akkor, ha az adott struktúrában gondolkodunk. *Kevesebb és nagyobb termelőegység* esetén kialakítható olyan konfiguráció, amelyben a központ politizál (stratégia, fejlesztés, összehangolás), az egységek pedig gazdálkodnak.

Az önálló üzemi gazdálkodáshoz tárgyi, üzemgazdasági, személyi feltételeket rendszerint nem lehet megteremteni apró üzemek esetén. Emiatt a *kicsi üzemek hatásköre is általában kicsi*. Ezek az egységek nem vállalkozásra, hanem végrehajtásra orientáltak. Az üzemek feladata a központi utasítások teljesítésére szorítkozik. Ez az alárendelt szerepkör viszont elfojtja az emberek öntevékenységet, alkotókedvet, ambícióját, és ezzel fejlődésük hallatlan nagy emberi tartalékát köti gúzsba. Az önálló gazdálkodáshoz szükséges szervezeti, hatásköri és motivációs viszonyok intenzívebben alakíthatók kevesebb számú, nagyobb termelőegység esetén.

A termelőerők fejlődése szakmánk területén is kinőtte az apró üzemek (erdészetek) termelési viszonyait. A termelési feladatok és a korszerű kapacitá-

sok *optimális összehangolása* végett meghatározott üzemi nagyságrendekre feltétlenül szükség van. A tapasztalat szerint a nagy teljesítőképességű eszközök működtetése a mi viszonyaink között nagyobb üzemekben hatékonyabban szervezhető.

Ezúttal csak az üzemi felépítés vázlatos értékelésére van alkalmunk. Bárhonnan közelítünk is azonban a kérdéshez, a túldimenzionált üzemi struktúra ésszerűtlensége sokoldalúan bizonyíthat.

Az erdőgazdasági vállalatok célszerű struktúrájára *kár lenne* egyedül üdvözítő, *univerzális modelleket* kutatni. Ilyenek ugyanis nem léteznek. Az általános, mindenütt alkalmazható receptek helyett a vállalatoknak maguknak kell megkeresniük saját adottságaiknak és igényeiknek leginkább megfelelő megoldásokat.

### **És mi lesz az erdővel?**

Szakmai körökben sokan vallják, hogy intenzív erdőművelés csak kicsi erdészeti keretek között lehetséges. Láttuk viszont, hogy objektív követelmények (a vállalati gazdálkodás belső feltételeinek és külső környezetének változásai) elkerülhetetlenné teszik az üzemi koncentráció növelését. Jogosan vetődik fel a kérdés: ha a kicsi erdészet alapvető feltétele a belterjes erdőgazdálkodásnak, akkor mi lesz az erdővel, ha nagy erdészeti üzemeket alakítanak?

A teoretikus kérdésre napjainkban már gyakorlati válasz is létezik, hiszen vannak tapasztalataink élenjáró vállalatainknál a nagy erdészetekben folyó erdőgazdálkodásról. Indokolatlan a félelem; *nem az erdészeti méret nagyság az elsődleges tényező, amely a belterjes erdőművelést befolyásolja*. Természetesen a nagy erdészetet másként kell irányítani, mint a kicsit. Az erdő azonban a nagy erdészetben sem gazdátlan. Itt is léteznek erdészek és más üzemi vezetők, akik továbbra is területi elven gondozzák és művelik az erdőt. Ugyanakkor más erdészek és más üzemi vezetők szakosított feladatokat látnak el, tágabb területi körzetekben.

Az erdei munkák közvetlen termelésirányítási megoldásaira nem szabad normatív modelleket felállítani. Egyes helyeken bevált szisztémák másutt alkalmatlanok lehetnek. Minden vállalatnak magának kell kialakítani az adott helyzetben célszerű irányítási formákat, saját adottságai, szükségletei és józan elgondolásai szerint.

Az erdészeti törzskarokban is átalakul az irányítási hadrend és működési mechanizmus. A nagyobb potenciál és az önállóbb gazdálkodás szükségletei szerint változik a specializáció, a munkamegosztás és a koordináció. Az üzemi irányítás konkrét rendszerei az eltérő szituáció szerint vállalatonként eltérőek lehetnek. Mindez azonban *nem az erdő ellen, hanem érte történik*.

Végül megmarad az erdőrendezés és erdőfelügyelet szerepköre; általa az általi irányítás továbbra is biztosíthatja az erdőgazdálkodás társadalmi és szakmai követelményeinek maradéktalan érvényre jutását a megváltozott belső vállalati struktúra keretei között is.