

421647 41.30

ESZÉKRE
KÖNYV
TÁR

AZ ERDŐ

AZ 1862-BEN ALAPÍTOTT ERDÉSZETI LAPOK 115. ÉVFOLYAMA



1980. ÁPRILIS . XXIX. ÉVFOLYAM 4. SZÁM

T A R T A L O M

<i>Tokody Mihály</i> : Szervezési tartalmékok a vezetésben — — — — —	145
<i>Mátyás Csaba, Páli László</i> : Egy jó bükkmakktermés hűtött tárolásának tanulságai — — — — —	152
<i>Dr. Sali Emil</i> : A fa és fatermékek forrásainak és felhasználásának változásai (1950—1978) — — — — —	155
<i>Dr. Illyés Benjámin, dr. Márkus László</i> : Az erdészeti gazdaságtani és a termelési rendszer kialakítását célzó kutatások kapcsolata — — — — —	158
<i>Pethő József</i> : A fenyő papírfa termelés munkarendszerei — — — — —	161
<i>Dr. Fischl Géza</i> : A fagyöngy elleni biológiai védekezés lehetőségei — — — — —	167
<i>Bezzegh Péter</i> : Gondolatok erdőparkunk berendezéseiről — — — — —	170
<i>Dr. Zsombor Ferenc</i> : Új, minősített akácfaajták — — — — —	174
<i>Ifj. Pál Miklós</i> : A QUICKWOOD csemeteültető erőgéphez illesztése — — — — —	177
<i>Ifj. Solymos Rezső</i> : Elegyes faállományok szerkezeti tényezőinek hatása a fatermesre — — — — —	179

Címkép: Másfél évig hűtőházban tárolt bükkmakk csemetéi (Fotó: ERTI, Mátyás Cs. felvétele).

A hátlapon: Zalai bükkös (Fotó: ERTI, Jérôme R. felvétele).

СО Д Е Р Ж А Н И Е

<i>Токоди М.</i> : Организационные резервы в руководстве	145
<i>Матвеев Ч., Пали Л.</i> : Выводы из хранения охлаждением хорошего урожая буковых орешков	152
<i>Dr. Sali E.</i> : Изменения ресурсов и использования древесины и деревянных изделий	155
<i>Dr. Illyés B., dr. Márkus L.</i> : Связь научных исследований служящих оформлению лесохозяйственной экономической и производственной систем	158
<i>Pethő J.</i> : Модель производства хвойной балансовой древесины	161
<i>Dr. Zsombor F.</i> : Новые квалифицированные сорта акации белой	174
<i>Пал М.</i> : Спеление лесопосадочной машины Érick ood с силовой машиной	177
<i>Шольмош П. мл.</i> : Влияние структурных факторов смешанных лесов гор Пилиш на продукцию древесины	179

C O N T E N T S

<i>M. Tokody</i> : The potentialities of organizing in the management — — — — —	145
<i>Cs. Mátyás and L. Páli</i> : The experiences gained from storing the beech seeds in cooled environment — — — — —	152
<i>Dr. E. Sali</i> : Changings in the resources and utilization of timber and wood products — — — — —	155
<i>Dr. B. Illyés and dr. L. Márkus</i> : The connection between scientific projects aimed at developing production and management systems — — — — —	158
<i>J. Pethő</i> : Production model for pulpwood of pines — — — — —	161
<i>Dr. F. Zsombor</i> : New, improved subspecies standardized of black locust — — — — —	174
<i>M. Páli</i> : The mounting of QUICKWOOD planting machine to the power supply machine — — — — —	177
<i>R. Solymos Jr.</i> : The effect of the structural factors of mixed stands of Pilis Mountains on the yield — — — — —	179

A Z E R D Ő

Az Országos Erdészeti Egyesület kiadványa. Szerkeszti: Dr. Solymos Rezső. A szerkesztőség címe: Budapest, II. Frankel Leó u. 44. Levélcím: Budapest, Pf.: 17. 1277. Kiadja a Lapkiadó Vállalat, Budapest, VII., Lenin krt. 9—11. Levélcím: Budapest, Pf.: 223. 1906. Felelős kiadó: Siklósi Norbert. Kapják az Országos Erdészeti Egyesület tagjai; előfizethető még a Posta Központi Hírlapiroda (Budapest, József nádor tér 1., 1900) és a lapterjesztéssel foglalkozó, egyes postahivatalok útján. Előfizetési díj egy évre: 90.— Ft, egyes szám ára: 8.— Ft. Külföldön terjeszti a „Kultúra” Könyv és Hírlap Külkereskedelmi Vállalat (Budapest, Pf.: 149. H—1389). az évi előfizetés ára: 7 \$.

Révai Nyomda Egri Gyáregysége, Eger. 80 3. 901. Felelős vezető: Vilček János.

Index: 25 208

HU ISSN 0014—0031

SZERVEZÉSI TARTALÉKOK A VEZETÉSBEN

TOKODY MIHÁLY

A teljességre törekvés igénye nélkül, csupán néhány szerény tapasztalat összegezése révén, s nem forradalmi újdonságok tálatásával, szeretném, ha sikerülne jelen sorokkal hozzájárulnom a vezetésben rejlő tartalékok feltárásához. Vállalataink magasabb vagy középvezetőinek figyelmét néhány olyan szempontra kívántam felhívni, amelyek segítségével tartamosan megvalósítható a vállalati vezetők óhajtott célja: jó közérzet teremtése, a költségszintnél gyorsabb ütemű eredménynövekedés elérése és a vezetői sikerélmények gyarapodása.

A tartalékokat két csoportba szokták sorolni a szervezők: ismert és ismeretlen tartalékokra. Amikor a vállalati igazgató, a gyáregységvezető vagy érdekesvezető a felettes szervhez indul, hogy éves tervjavaslatát megvitassák — még ha kisebb rutinnal és kevesebb helyi tapasztalattal rendelkezik is — sok olyan tartalékról tud, amelyet végső szükség esetén „be kell vetnie”, fel kell használnia, hogy a reális érvek vagy a kényszerű szükségszerűség hatására szorításokat eszközölhessen. Ezekben, az általa ismert tartalékokon kívül, csaknem minden termelésirányító munkatársa rendelkezik ilyen „titkos” tartalékokkal. Ezeket együttesen sorolja a szakirodalom az *ismert tartalékok* csoportjába. Elgondolható, hogy milyen jelentős hatékonyságtöbblet rejlik ezekben az ismert tartalékokban.

Legalább ilyen nagyságrendű gazdasági lehetőségek rejlenek a szakemberek szerint azokban a tartalékokban, amelyeket a vezetők *nem ismernek*, de az általuk irányított szervezet rendelkezik ezekkel, s csupán a „helyi látókör”, a megismerés vagy a képzettség hiánya miatt nem kerülnek felszínre. Az egyre szigorúbbá váló közzgazdasági környezet, az élő- és holtmunka megszervezéséért és megtartásáért folyó, egyre élesebb verseny miatt úgyszólván létkérdéssé válik minden vezető számára, hogy az említett tartalékok minden csoportját minél teljesebben feltárja, s azokat fokozatosan hasznosítsa is.

A vezetésben rejlő ilyen tartalékok feltárásához és azok alkalmazásához kívánok jelen sorokkal hozzájárulni. Az alábbi gondolatok *minden* vezetőhöz, tehát a kisebb termelőegységek vezetőihez és termelésirányítóihoz is szólnak. Nem tartalmaznak forradalmi újdonságokat vagy találmányokat, de a szervezés és rendszerezés eszközeivel talán sikerül néhány — eddig figyelmen kívül hagyott — módszerre és segédeszközre a vezetők és termelésirányítók figyelmét ráirányítani. A vezetési tartalékok fellelhetők a tervezés, a feltételbiztosítás, és a szabályozás minden szférájában, de csoportosíthatók a következők szerint is.

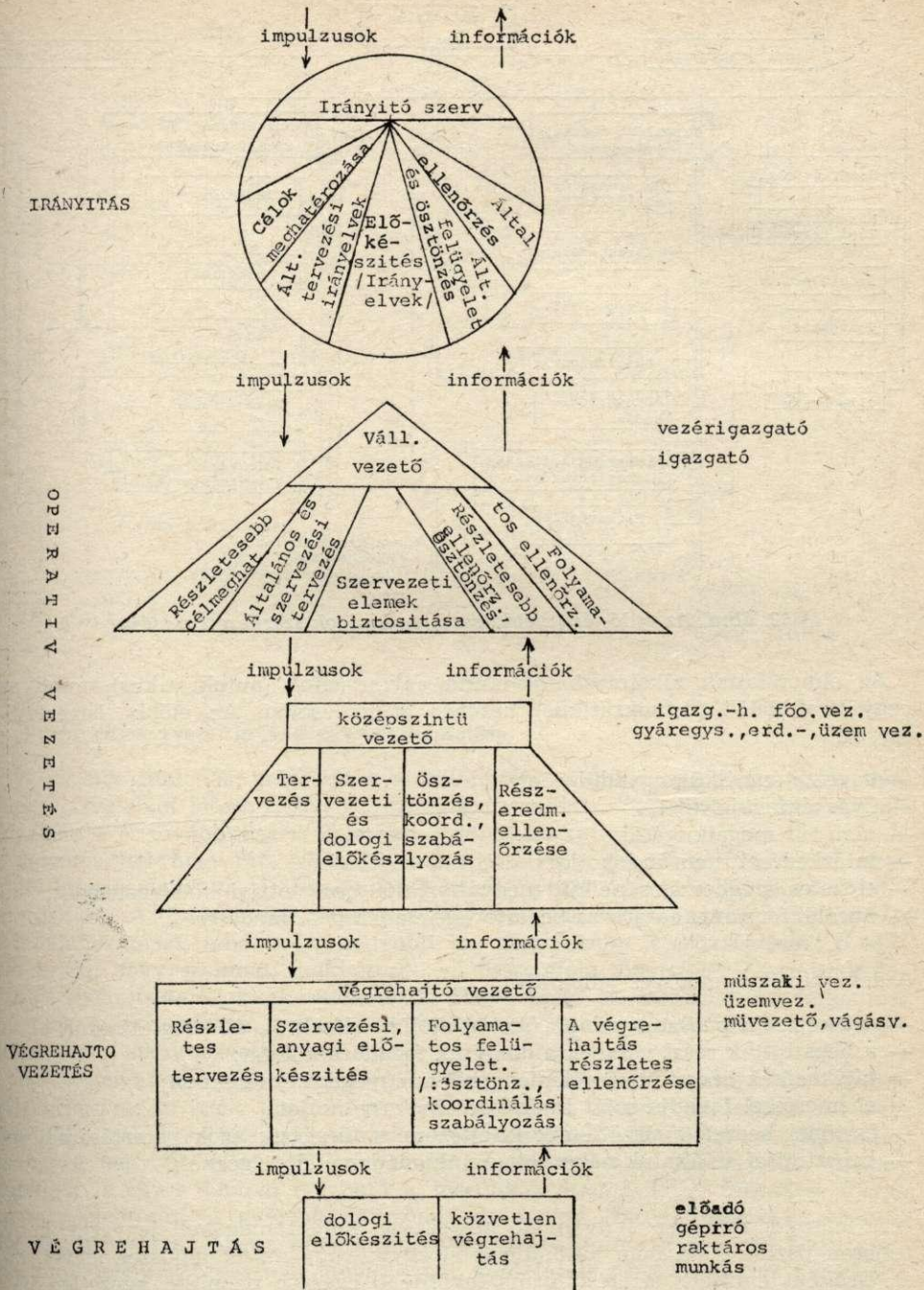
A vezetési stílus és a vezető egyénisége

Minden szintű vezetőnek egyre több információra van szüksége, s ezeket egyre gyakrabban, s mind inkább rövidülő idő alatt kell megkapnia. Rohamosan szaporodnak maguktól is mostanában az információk, de ezek tömegéből egyre többet szelektálni kell, illetve odairányítani, ahol azokat a leghatékonyabban felhasználhatják. Nem ritka ma már az olyan vállalati vagy más központ, ahol mázsaszám gyűlnek az elektronika jóvoltából özönlő táblázatok, leporellók, azonban ezeket nem hogy elemezni, de megtekinteni sincs ideje a vezetőknek, de még az illetékes beosztottaknak sem. Az ilyen információ-áramlás csak költségtöbbletet jelent, de a vezető tájékozottsága nem lesz jobb. Ne igényeljen tehát a vezető maga minden információt, mert *úgyis csak a lényeges adatok szintetizált ismeretanyagát használhatja a vezetéshez.* A gondosan elkészített terv fontosabb mutatóinak ismerete, s azoktól mutatkozó *eltérések vizsgálata* jelent igen fontos vezetői feladatot.

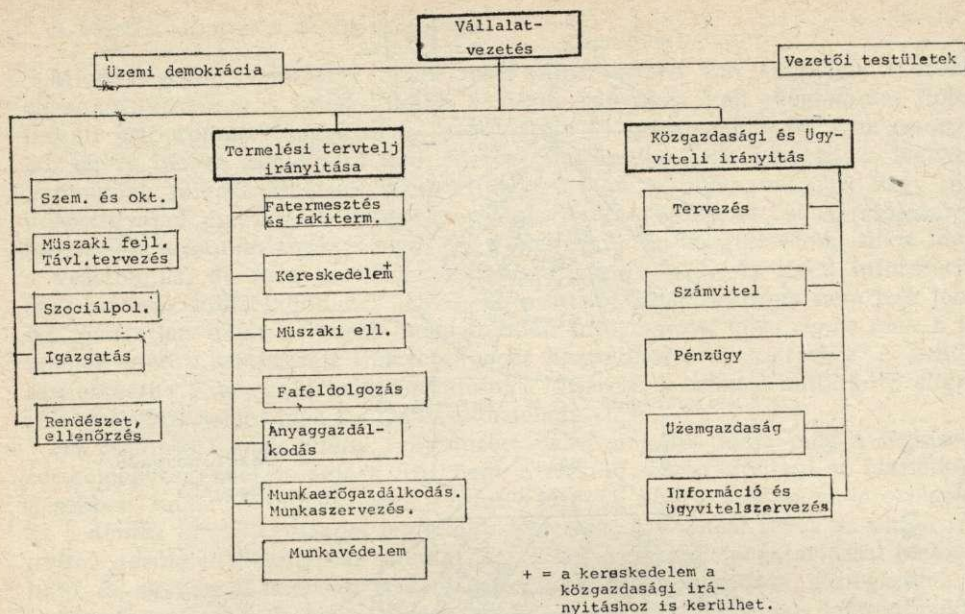
Az ösztönös, „érzés utáni”, rögtönzött vezetési stílus ideje még a legkisebb termelőegységeknél is lejárt. Ha nem a vezető kíván dönteni a részletkérdésekben, hanem a döntést arra a szintre hagyja, *ahol a szükséges információk és a döntés következményei leginkább ismertek*, a vezetési stílus az általa irányított területen bizonyosan javulni fog. Ezzel a vezetői magatartással biztosítható, de egyben el is érhető a *kockázatvállalás* meghonosodása, s megszűnik az a káros gyakorlat, hogy a középvezetők — különösen a nem közreműködésükkel vagy nem általuk hozott döntések rossz végrehajtásakor — *jó indoklás keresésére fordítják energiájukat*, ahelyett, hogy a maguk hozta döntés minden áron történő végrehajtásával törődjenek.

Jó gyakorlati vezetői segédeszközként ajánlja a szakirodalom a *demonstrációs táblák*, különösen a mozgó elemekkel működő, ún. „Gantt”-táblák (beszerezhetők a KSH szervezési boltjaiban, de házilag is előállíthatók) használatát, amelyek azonnal igazíthatók a változásokhoz, de egyúttal mutatják a tervezett irányt és az eddigi adatokat. Egy-egy táblára ne zsúfoljunk sok adatot, inkább több táblán szerepeljen egy-egy szakterület meghatározó adata. Érdemes ezek használatára rászorítania a vezetőnek mind saját magát, mind környezetét. Használatukkal az *értekezletek ideje* is megrövidíthető, mert a hozzászólások kizárólag a tárgyalt tábla tartalmára szorítkozhatnak.

Érdemes szót ejteni *a vezetőnek a termelőegységeknél eltöltött idejéről.* Erre a fontos tevékenységre igen sok vezető csak alkalomszerűen szakít időt. Ha legalább egy óra gondosan megtervezett programjába jó előre nem iktatja be rendszeresen az egységek ellenőrző látogatását, az nem válik rendszerré, s nem váltja ki azt a hatást, ami elvárható ettől. Különösen az erdészeti szakterületen (igazgató, erdészvezető) érhető el jó eredmény a rendszeres helyszíni ellenőrzésekkel, figyelembe véve a nagy távolságokat és a területet. A jó előre bejelentett vezetői látogatásra minden beosztott készül, tervfeladatait és a teljesítés állását számba veszi, s igyekszik addig a lemaradásokat pótolni, ellenőrzi a munkahelyeket, és saját vezetői feladatait alaposabban gyakorolja. Ha ilyenkor a magasabb vezető arra is szakít időt, hogy négy szemközt beszéljen néhány munkással, bizalmival vagy művezetővel, az ellenőrzött egység munkájáról teljesebb benyomást nyer, mint az esetleges többszöri, de alkalmi, más célú látogatásokkor. Egy-egy ilyen ellenőrzésre célszerű egy-egy szakterület gazdáját (tervest, személyzetist, munkaügyist, szervezőt, műszaki vezetőt stb.) is meghívni.



1. ábra. A vezetési hierarchia és funkciók



2. ábra. Az erdő- és fafeldolgozó gazdaságok szervezeti sémája

Az elmondottak alkalmazhatók mind az „utasító” (autokratikus), mind az „együttműködő” (demokratikus) vezetési stílus esetén. Az előbbi ismertetőjegyei:

- egyeztetés nélkül, egyedül dönt;
- „vaskézzel” igazgat;
- nem tűr megalkuvást;
- intézkedéseit nem indokolja;
- előzetes megbeszélés nélkül megváltoztatja beosztottjai kötelezettségét;
- aprólékosan meghatározza beosztottjai feladatait és módszereit.

A demokratikus módszer jellemzői:

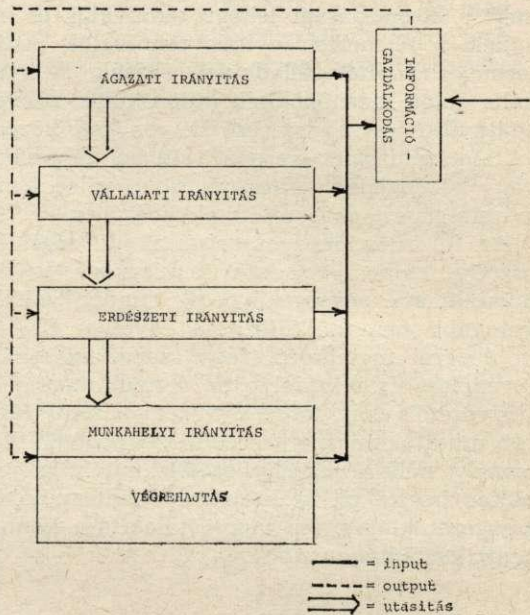
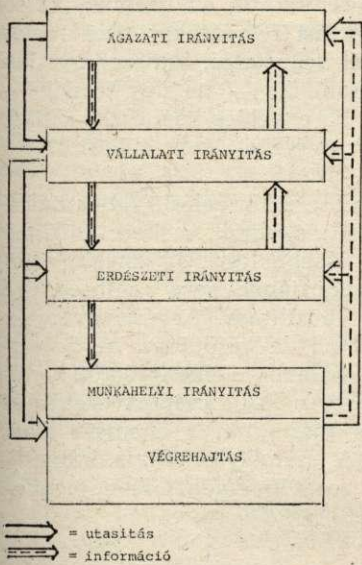
- tájékoztatja beosztottjait az őket érintő kérdésekről, állásfoglalásáról;
- a beosztottak részt vesznek a döntések meghozatalában;
- tájékozik beosztottjai véleményéről a lényeges kérdésekben;
- elismeréssel fogadja saját intézkedéseinek kritikáját;
- ösztönzi beosztottjait ötleteik kifejtésére, s törekszik azok betartására;
- beosztottjai az általuk választott munkamódszerrel dolgoznak.

A második módszer nyilvánvaló helyessége mellett meg kell jegyezni, hogy teljesen tisztán soha nem különülnek el egyik vagy másik módszer jegyei, de az elsőként említett vezetési forma legfeljebb egészen primitív, képzetlen beosztottak esetében hozhat eredményt. Az viszont a legdemokratikusabb vezető számára is okszerű, ha a közösen hozott döntéseket „vaskézzel” végrehajtja.

Ugyancsak ajánlható minden típusú vezetés vezérelve gyanánt, hogy elsőként ne a tevékenységet, hanem az eredményt kérje számon beosztottjaitól.

Jelenlegi helyzet

Kivánatos állapot.



3. ábra. Információgazdálkodás

Az irányítószervezet működése és működtetése

A vezetői funkciók megosztása a különböző szinteken csak úgy valósulhat meg, ha valóban léteznek ilyen szintek, s szervezetük alkalmas az információk fogadására és továbbítására, valamint a döntéshozatalra.

Jelentős, fel nem tárt vállalati tartalék lehet a jó irányítószervezet nem kellő kihasználása, vagy a meglévőnél hatékonyabb szervezet létrehozása, korszerűsítése. A jó irányítószervezet egyik ismérve, hogy nagysága az egység feladatahoz mért, tehát nem nagyobb, de nem kisebb a szükségesnél, a másik pedig, hogy szakmai, szakképzettségi összetétele megfelelő. Ágazatunk jelentős ilyen tartalékokkal rendelkezik. Ideje, hogy az ésszerűsítést, fejlesztést ne csak a technikában, műszaki fejlesztésben, hanem szervezeti és szervezési lehetőségek alkalmazásával is magasabb szintre emeljük.

Ha — helyesen — abból indulunk ki, hogy a szervezetek a munkafolyamatok létrehozására és azok eredményes működtetésére létesülnek, akkor fel kell adnunk korábbi, személyiségekre alapozott szemléletünket, hiszen a vezetésben is egyre nagyobb jelentőséget nyernek a feszültségek és szervezetek. Ágazatunkban is egyre jobban érezhető a feszültség amiatt, hogy termelési folyamatok jelentősen és gyorsan változnak, de azokat irányító szervezet marad. Ez csaknem olyan káros következményekkel jár, mint az a tény, hogy géparkunk jelentős fejlesztése mellett már nem jutott pénz és akarat a karbantartó, javító tevékenység fejlesztésére.

A központ részlegeinek nagysága és szakmai összetétele fontos kérdés. Egyre inkább nyilvánvalóvá válik, hogy faipari mérnökök, gépészek, növényvédő szakemberek, közgazdászok, szervezők, szociológus, pszichológus, ergonómus, üzemorvos helyes, nem túlzott aránya javítja az irányítóapparátus hatékony-

ságát. Az is beigazolódott, hogy a részlegek között — az utóbbi évek változásainak hatására — bizonyos *arányeltolódások is indokoltak a központon belül*, mert a közgazdasági jellegű tennivalók és információs igények exponenciálisan nőnek, a termelésirányítási tennivalók pedig egyre inkább az üzemek, külső termelésirányítók feladatává válnak. A nyilvántartási feladatokat nem racionális dolog mérnökökkel, külön-külön részlegeknél végeztetni, hanem egyetlen adatgyűjtő és rendszerező helyen kell központosítani. Ez — ha úgy tetszik — vállalati adatbank szerepét tölti be, még akkor is, ha egyelőre kézi eszközökkel, vagy középgepek felhasználásával valósul meg. Ez egy kissé már előkészület a számítógépes adatbank alkalmazásához.

Az információközpontosítással a régi létszámú erdőművelési, fahasználati osztály, csoport feladata és létszáma az erdőgazdaságoknál, a kereskedelmi, műszaki stb. egységeké pedig minden vállalatnál kisebb lesz. Ugyanakkor hovatovább nem nélkülözhető egyetlen EFAG központjában sem az integráció kérdéseivel foglalkozó, vagy szervezési szakember beállítása. A részlegvezetők jövedelme és tekintélye ne a munkatársak számától, de különösen ne az osztályvezetői vagy főosztályvezetői címtől függjön, hanem tevékenységük konkrét mutatókkal mért eredményességétől. A csoport nélküli csoportvezetők és osztály nélküli osztályvezetők munkája jelentős maradhat, s elismert lehet akkor is, ha pl. szaktanácsadóként működnek. A személycentrikus irányító-szervezet kialakítása vagy átalakítása könnyebb vezetői feladat, de a *feladatcentrikus hatékonyabb!*

Egyéb vezetési tartalékok

A gazdasági környezet egyre több sorompójával szemben két szervezési segédeszköz jó szolgálatot tehet a szabad út és haladás keresésében mind a felsőbb, mind a középvezetés számára. Ezek: a mérhetőség és a *mérés*, valamint az *érdekeltség*. Az a vezető, aki az üzem- és munkaszervezésnek ezt a két elemét megfelelően alkalmazza, jelentékeny tartalékot szabadít fel. A mérés feltétele a mérhetőség (normatívák). Ez nemcsak a munkateljesítményekre, s különösen nem csupán a fizikai munkákra, hanem az alapanyag, energia, segédanyag, költség szint stb. mellett a szellemi, ügyviteli munkákra is értendő (könyvelt adat, gépelt oldal, kiadott bizonylat, kezelt állóeszköz stb.).

A helyes *érdekeltség* megteremtése sokkal nagyobb jelentőségű annál, amit ma tulajdonítunk neki. Igaz ugyan, hogy a jó érdekelttség megteremtése a jelenleginél sokkal nagyobb és aprólékosabb munkaráfordítást, szellemi beruházást igényel. Az új anyagi érdekelttségi szabályozók életbe lépése után különösen ajánlható a gazdasági vezetés számára a mozgóbér arányának a korábbihoz képest jelentős emelése, még a társadalmi szervek esetleges helyi ellenkezését is legyőzve, hogy így a *bérfeljesztés* nagyobb része *azokra a helyekre áramoljék, ahol pontosan mérhető mennyiségi, minőségi túlteljesítés és többletérték-termelés folyik*. Az egységek vezetőinek legyen lehetősége mozgóbérekertük egy részét *azonnal, a teljesítés napján kifizetni*, hogy így megsokszorozzák az ösztönzés hatását.

Egyre gyakrabban változik a termelési és értékesítési környezet, s egyre nagyobb súlya van a vezetői döntéseknek, ezért az *információszabályozás* kérdését kiemelt vezetői kérdésnek kell tekinteni. Az információáramlás jelenlegi mértékének és irányának az ábra szerint meg kell változnia. (Az információ mennyiségét a méretek jelzik.) Az ábrán jelzett „*információgazdálkodás*” számítógépes adatbankformája meghaladja egy-egy vállalat anyagi erejét, de társulással megsokszorozhatók a források.

A vezetés jól informáltságához tartozik az is, hogy ismerje a hasonló gazdasági egységek fontosabb eredményeit, de még jobb, ha a jó eredmények módszereit is ismeri. Fokozható ez a tájékozottság, a külföldi adatok és módszerek ismeretével. Jelentős tartalék az is, ha az újonnan alkalmazott technológia nemcsak egy év vagy több idő elmúltával képes olyan teljesítményeket hozni, amelyeket másutt már folyamatosan elérnek.

Fontos vezetési tartalékok rejlenek a vállalati szervezeti és működési szabályzatok élő alkalmazásában is. Általános jelenség ma már, hogy ezek színvonalas elkészíttetésére gondot fordítanak a vállalatok, de a célnak megfelelő alkalmazásuk még sok vállalatnál csorbát szenved. Amíg ezek a szabályzatok holt betűként, nemegyszer csupán a régi, helytelen gyakorlatot rögzítve, fiókokban hevernek, s csak az egyeztető bizottsági viták során vagy a munkaügyi bíróságok előtt kerülnek elő, a jó alkalmazásukban rejlő vezetési tartalékok sem kerülnek felszínre.

Azért említem mondanivalóm végén, hogy eléggé megrögződjék az olvasóban az üzemi demokrácia helyes alkalmazásában rejlő tartalékok fontossága. A dolgozók javaslattételi kedvének, érdeklődésének és alkotókedvének felkeltése számrengeteg helyett őket érintő és érdeklő célkitűzések népszerű ismertetése, s a partneri kapcsolat keresése és létesítése, a vezetés magasiskolájához tartozó tudomány, de eredményei — sikeres fáradozás esetén — többszörösen kárpótolnak minden vezetőt, mert

- növelik a vezetés biztonságát;
- tükrözik a munkahelyi légkört;
- jelzik a feszültségeket;
- segítségükkel megelőzhetők a konfliktusok;
- hozzájárulnak a munkássá válás folyamatához;
- növelik a jó közérzetet.

„A fenyők termesztése és a fenyőgazdálkodás Magyarországon” c. könyvről közli az Allgemeine Forstzeitschrift 1979. évi 9/10. száma L. DIMITRI ismertetését. Nevezett megállapítja, olyan könyv, melyben az új hazai és nemzetközi kutatási eredményeket messzemenően figyelembe vették. Megjegyzi, hogy különösen Magyarország fenyőerdő-területének 65—70%-át kitevő erdeifenyő termesztésének kutatása terén érték el jelentős eredményeket. Megemlíti, hogy bár a fenyőfakitermelés nem számottevő, a szokásos munkamódszereket, valamint a keleti és nyugati országokban gyártott eszközöket és gépeket behatóan ismertetik. Majd könyvismertetését a következőkkel zárja: „A könyv a jó ábrák, grafikus ábrázolások gazdagságát, valamint a nagyszámú táblázatban összefoglalt konkrét adatokat tartalmazza. A könyv teljesen alkalmas arra, hogy a magyar erdészeti gyakorlatnak a fenyőállományok gazdálkodásával összefüggő problémáinak megoldásához értékes útmutatásokat adjon. A külföldi erdész számára a könyvismertető csak egy nagy hátrányt lát: nagyon kár, hogy ezen értékes könyv eddig csak magyar nyelven jelent meg.”

Ref.: Bogár István