

Munka- és üzemszervezési szekció

A SZERVEZÉS HELYZETE ÉS FELADATAI A FAGAZDASÁGBAN*

DR. VÁRADI GÉZA

főosztályvezető

Erdészeti és Faipari Hivatal, Budapest

Napi feladatainkat jól-rosszul végzett szervezéssel oldjuk meg. A közép- és hosszú távú feladataink hatékony megoldása érdekében alapvető célunk az anyagi és szellemi erőforrásokban rejlő tartalékok céltudatos feltárása, a szervezés színvonalának jelentős növelése.

A szervezés sokrétű, szellemi tevékenység, önálló tudományág. A szervezés *feladata*, hogy meghatározott cél érdekében munkaszervezeteket hozzon létre, vagy azokat fejlessze, működésük rendjét előírja, a munkaerő, munkatárgy, munkamódszer és munkaeszköz közötti összhangot megteremtse.

A szervezés magában foglalja a termeléssel közvetlenül foglalkozó szervezeteket és eszközöket. A szervezéshez tartoznak a vezetéssel, irányítással, információk gyűjtésével, rendszerezésével, azok megfelelő helyre történő továbbításával és minél jobb felhasználásával foglalkozó szervezetek is. Ennek megfelelően a szervezés *fogalma* tartalmazza a munka- és üzemszervezés, információ- és ügyvitelszervezés, valamint az irányítás-szervezés tennivalóit.

A szervezés *célja* tehát az *élő- és holt munka hatékonyabb felhasználása*, a *munkatermelékenység növelése*, az *önköltség csökkentése*, az *ügyvitel korszerűsítése*, a *vezetés döntéseinek jobb megalapozása és gyorsítása*, a *munkafeltételek javítása*, s mind a dolgozók, mind az állam számára magasabb jövedelem biztosítása.

A szervezés a tudatos emberi tevékenységgel egyidős. A szervezést szakterületként, tudományágként a tőkés világ fejlesztette ki, segédeszközei pl. a zsebszámológép, a mikroprocesszorok stb. — is itt fejlődtek ki elsőként.

A szervezés jelentőségét a szocialista társadalomban is felismerték és azt — a termelőeszközök eltérő tulajdonformáinak figyelembevételével — a gazdálkodásuk javítására hasznosítják.

Magyarországon a szervezést kb. 2 évtized óta ismerik el önálló szakterületként. A szervezés fontosságára annak segédeszközei, a számítógépek hívták fel gazdasági szakembereink figyelmét. A számítástechnika révén honosodott meg a vállalati szférában is a szervezés szélesebb köre. *Sajnos a szakemberképzés*

Az 1982. február 24—25-i erdészeti és faipari tudományos ülésen elhangzott előadás.

csak némi fáziskéséssel követte az eszközök gyarapodását. A fagazdaságban alig több mint egy évtizede folyik intézményes szervező munka. Az 1972. évi kormányhatározat (1003/1972./III. 14.) nyomán kiadott 26/1972. (MÉM. É. 53.) MÉM sz. utasítás és a hozzá kiadott útmutató jó iránymutatást adott az általános jellegű vállalati szervezési feladatokra, de kitért a sajátos ágazati tennivalókra is (a fafeldolgozás koncentrálására, az információrendszer kiépítésére és a faanyagmozgatás élőmunka-szükségletének csökkentésére). 1974-ben foglalkoztunk a vállalatok és termelőegységek önállóságával és optimális méreteivel. 1977-ben megtartottuk az első fagazdasági szervezési konferenciát.

A távlati és középtávú ciklusok indulásával áttekintettük eddigi eredményeinket és feladatainkat, ezek a következők:

Eredmények

- a) ma már minden nagyobb vállalatunknál van külön szervezéssel foglalkozó részleg, vagy legalább főtevékenységű felelős;
- b) a vállalatok évenként részletes szervezési intézkedési tervet készítenek;
- c) évente két vagy három vállalat végez önfeltáró szervezési vizsgálatot;
- d) 1980-tól a munkafolyamatokra műszaki normákkal és normaalapokkal rendelkezünk, kialakult az erős, szakmailag jól képzett normás-szervezet;
- e) munkásaink több mint 60%-a mért teljesítmények alapján dolgozik;
- f) a külföldi tapasztalatok hasznosítása érdekében szervezővállalatokkal szervezési átvilágítást végeztettünk (BEFAG, DEFAG, FÜRLEMHO);
- g) a fagazdaság területén 1976-tól — vállalathoz kapcsolt — szervezési társulás működik (jelenleg FAINFORG), melynek vállalataink többsége már tagja;
- h) valamennyi vállalatnál kisebb vagy nagyobb mértékben rátértek az ügyvitelgépítésre, pl. a FAINFORG tagvállalatai közül 9 vállalatnál megvalósul az állóeszközök számítógépes nyilvántartása, 4 vállalatnál bevezették az egységes készletgazdálkodás adatbázist, s több vállalatnál folyamatban van a karbantartás és raktározás számítógépes termelésirányításának előkészítése;
- i) a szervezeti és működési szabályzatok az új rendelkezéseknek többnyire megfelelő tartalommal rendelkezésre állnak;
- j) az integráció gyorsul, 1982-ben előreláthatólag megalakul az első ideiglenesen elismert erdészeti termelési rendszer is;
- k) a NYUFAK kialakította a saját számítógépes termelésirányítási rendszerét.

A fagazdaság területén — a FAINFORG mellett — több szerv foglalkozik szervezéssel. Az ERTI a munka és üzemszervezés területén, az ERTI, a FAKI és a FAINFORG a normaalapok kidolgozásában, az ERFATERV az

ügyviteli szervezés, az ERSZ az erdőállományok adattárának kifejlesztésével és az adatok aktualizálásával nyújtott segítséget az ágazati és vállalati szervezési feladatok jobb megvalósításához.

Hiányosságok

a) tovább kell javítani a vállalati irányítást, mert a szabályozókkal történő (indirekt) vezetési módszer a vállalatok szintjén még megakad, s az igazgatói szinttől lefelé már a közvetlen beavatkozás a jellemző;

b) a döntési szintek nem a hatékony vállalat-, üzem-vezetés szerint alakultak ki, a vállalati döntések szintje egyre feljebb csúszik, s egyre jelentéktelebb ügyekkel foglalkoznak a magasabb beosztású vezetők;

c) sok helyen hiányzik a vállalati szervezési igények megalapozott felmérése, megfogalmazása és továbbítása a szervezési intézmények felé, de a végzett szervezést minőségileg átvevő szakember vagy részleg is;

d) a munkafolyamatok helyszíni irányítására, a napi és heti munkahelyi tervezésre, vagyis a munkahelyi munkaszervezésre a kelletnél jóval kevesebb gondot fordítanak a vállalatok, de ugyanez elmondható az üzemi szintű munkaszervezésről is;

e) az ügyvitelszervezési berendezések és programok beszerzése a vállalati és személyes indokok miatt nem egységes;

f) a létesülő új üzemek és berendezések csak hosszú idő múlva, vagy egyáltalában nem érik el a gyártó által garantált paramétereiket;

g) az információáramlás lassúbb és pontatlanabb az elvártnál és lehetőségnél, s még ma is általános a párhuzamos adatfeldolgozás, öncélú adatki-gyűjtés;

h) a nagyteljesítményű berendezések és kulcsgépek hatékonysága nem megfelelő, sok a szervezési hiányosság miatti kiesés;

i) az érdekeltég és ösztönzés többször mechanikus, nem kellően részle-tezett, s gyakran mennyiségcentrikus.

Az elért eredmények és a feltárt hiányosságok alapján a szervezési feladatok időrendben a következőkben foglalhatók össze.

Jelenlegi feladatok

1. A fagazdaság területén a szervezési feladatokat az eddigénél jobban kell koordinálni, annak figyelembevételével, hogy a szervezés egyértelműen a vállalati törvénnyel önállóvá vált vállalatok feladata.

2. Fokozni kell a normatívák, elsősorban az időnormák szerepét. El kell érni, hogy az erdőgazdálkodást és fafeldolgozást melléktevékenységben végző ágazatokban is általánossá váljék a normatívák alkalmazása.

3. Az üzemek, erdészetek önállóságát tovább kell fokozni a termelési feladatok végrehajtása, a tervezés, az értékesítés, anyagbeszerzés, munkáltatói jogok gyakorlása, az anyagi ösztönzés terén.

4. Üzemi összevonásokat, átalakításokat csak előzetes elemzésekre és számításokra alapozottan, indokolt esetekben célszerű végrehajtani.

5. Célorientált továbbképzéssel bővíteni kell az üzemvezetők és a közvetlen termelésirányítók szervezési ismereteit. Kiemelten kell oktatni a termelési feladatokkal összehangolt anyagi érdekeltséget és ösztönzést.

6. A vállalati szervezet korszerűsítésével

— fokozni kell a központ közigazdasági munkáját, az elemző képességet,

— vissza kell szorítani az operatív beavatkozás és direkt-termelésirányítás helytelen gyakorlatát,

— a főtevékenységű szervezők (normás, elemzős stb.) és a termelésirányítók szoros, közös érdekeltségű együttműködését meg kell követelni.

7. Megfelelő színvonalú szervezési terveket kell készíteni a fakitermelés mellett más szakágazatokban is. A tervek tartalmazzanak változatokat akadály közbejöttére is.

8. A munkaszervezést elsősorban a munkahelyeken kell végezni, mert a nem várt zavarok termelési kiesése csak itt hárítható el. Ennek érdekében a művezetőnek folyamatosan a helyszínen kell tartózkodnia.

Középtávú feladatok

1. Az oktatási intézmények is fokozzák a szervezés oktatását, különösen a felsőfokú képzésben, kiemelve a termelésszervezést.

2. Javítani kell a képzés tartalmát, az anyagi-szociális feltételeket ahhoz, hogy a jelentősebb munkahelyi, munkaszervezési feladatokat a nagy gyakorlattal rendelkező technikusok mellett üzemmérnökök vagy okleveles mérnökök is vállalják.

3. Üzemlétesítés, rekonstrukció vagy átalakítás esetén az ágazati tervező irodától meg kell rendelni a garantált paraméterekhez kapcsolt szervezési és irányítási terveket is, és erre ugyanúgy fedezetet kell biztosítani, mint a gépre vagy épületre.

4. A termelő-, kisegítő és melléküzemek munkáját össze kell hangolni.

5. Termeléscentrikus üzemi szervezetet kell létrehozni.

6. Az információszerzést az egységesítésre való törekvés alapján kell megvalósítani. Ebben legyen koordináló a vállalatok által fenntartott FAINFORG társulás.

7. A FAINFORG koordinálásával az intézeteknek, intézményeknek növekvő részt kell vállalniuk a tipizált, egységesített berendezések és eljárások, szervezési rendszerek megvalósításában a többleteredményből való részesedés ellenében.

Hosszú távú feladatok

1. A FAINFORG gondoskodjon a hazai és külföldi szervezési eredmények központi helyen történő nyilvántartásáról, forgalmazásáról.

2. A FAINFORG koordinálásával intézeteinknek az eddiginél jobban kell szakosodni a szervezési feladatok hatékony elvégzésére. Ki kell nevelni az egyes szakterületek szervezési specialistáit.

3. Szervezeteink szakosodását az alábbiak alapján célszerű továbbfejleszteni:

a) Az ERTI és a FAKI végezze az erdőgazdálkodás, a fafeldolgozás termelésirányításával és az erőforrás-gazdálkodásával kapcsolatos szervezési feladatokat.

b) Az EFE segítse elő az alap- és célraorientált szervezési ismeretek szélesebb körű oktatását, kutassa a segédüzemági tevékenység ágazati szervezési, gazdaságossági vonatkozásait.

c) Az ERFATERV továbbra is végezze el az ügyvitelszervezést, készítse el a beruházások, rekonstrukciók szervezési terveit és — ha lehet — vállalja el azok művezetését.

d) Az ERSZ kezelje az élőfaállomány számítógépes adatbankját, adatokat szolgáltatson az erdőfenntartási és erdőfejlesztési tervek készítéséhez, gondozza az ágazati információ-rendszert.

e) A NYUFAK saját információs rendszerének működtetési tapasztalataival segítse az ágazati célokat.

4. Nagyobb üzemeknél a teljes üzemi önelszámolást kell bevezetni, gondos előkészítéssel célszerű a nagyobb erdészetek bázisára fatermelési rendszereket szervezni.

Naponta tapasztaljuk a szervezetlenség hátrányait, illetőleg a szervezett, zökkenésmentes munka sikerélményét.

Az előttünk álló feladatok a szervezés fejlesztése, a szervezetek korszerűsítése nélkül hatékonyan nem oldhatók meg. Ebben a munkában a maga területén mindenkinek megvan a felelősségteljes feladata. Ha a feladatokat megoldjuk tovább javíthatjuk gazdasági eredményeinket és a fagazdaság dolgozóinak munka- és életkörülményeit.