

**Nyugat-Magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdasági Folyamatok Elmélete és Gyakorlata Doktori Iskola
Vállalkozás-gazdaságtan és Menedzsment Alprogram**

**Alkalmazott menedzsment és hatékonyság összefüggései
az Erdészeti Részvénytársaságok gyakorlatában**

Doktori (Ph.D.) értekezés

**Készítette:
Kópházi Andrea**

**Témavezető:
Dr. habil Herczeg János CSc.**

**SOPRON
2006**

Alkalmazott menedzsment és hatékonyság összefüggései az Erdészeti Részvénytársaságok gyakorlatában

Értekezés doktori (Ph.D) fokozat elnyerése érdekében

Írta:
Kópházi Andrea

Készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata
Doktori Iskola
Vállalkozás gazdaságtan és Menedzsment programja keretében

Témavezető: Dr. habil Herczeg János CSc.

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

Dr.habil Herczeg János CSc.

A jelölt a doktori szigorlaton 100%-ot ért el,

Sopron, 2003. október 28.

.....
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen/nem)

Első bíráló (Dr.....) igen/nem

.....

Második bíráló (Dr.....) igen/nem

.....

Esetleg harmadik bíráló (Dr.....) igen/nem

.....

Sopron,

.....
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése

.....
Az EDT elnöke

BEVEZETÉS

A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia törvényszerűen folytatódik. **Az ösztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek, így az Erdészeti Részvénytársaságoknak is reagálniuk kell, hiszen a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik.**

Annak érdekében, hogy a gazdálkodó szervezetek időben és megfelelően reagálhassanak azokra a változásokra, amelyek a törvényekből és normákból, a megváltozott piaci követelményekből és a partnerekkel fenntartott kooperációból származnak szükséges, hogy korán felismerjék ezeket a változásokat, konstruktívan végiggondolják azokat és kifejlesszék a probléma megoldására vonatkozó stratégiát. **A stratégia szempontjából fontos, hogy azt mind a vezetés, mind pedig az adott szervezet kultúrája elfogadja. Amennyiben ez nem valósul meg, változtatásra van szükség. A változásnak leginkább az ember áll ellen, ezért különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az emberi erőforrás szerepére a változtatási folyamatban.**

Magyarországon az 1996-os erdőtörvényben megváltozott az erdő elsődleges rendeltetésű primátusa: védelmi, gazdasági, egészségügyi-szociális, turisztikai, oktatás-kutatási célokat definiál, amelyben az erdő egyes rendeltetései egymástól elválaszthatatlanok, ezért az erdőgazdálkodási tevékenység során e rendeltetésre egyidejűleg kell tekintettel lenni.

Az erdő megváltozott rendeltetése, a társadalom által megfogalmazott igények az erdészeti szektor jelenlegi szervezeteinek felülvizsgálatát és a hosszú távú stratégiai céloknak megfelelő átalakítását vetítik előre.

I. hipotézis : Akkor lesz hatékonyabb a vezetés, ha az Erdészeti Részvénytársaságoknál nagyobb hangsúlyt helyeznek a rugalmas alkalmazkodást elősegítő vezetési módszerek alkalmazására.

II. hipotézis: A kibővült funkciókkal együtt járó feladatok ellátására az emberi erőforrás akkor lesz képes, ha a szervezetekben preventív humánmenedzsment tevékenységet végeznek.

A gazdálkodó szervezetek számára a legnagyobb kihívás napjainkban az állandó változásokhoz történő, folytonos, rugalmas reagálásra való képesség erősítése és fenntartása.

A rugalmasság évezredünk végére vitathatatlanul önértékké, a vállalati túlélés legfontosabb elemévé vált. Ez egyaránt érinti a vállalat szervezeti felépítését, vezetési módszereit, az alkalmazottak kompetenciáját (képességeit, szakmai tudását, tapasztalatát, tettekézségét, értékrendjét stb.) és a műszaki, szervezési, információs feltételeket.

A rugalmas megoldások eredményeként a munkakörök összetettebbé válnak, a vezetés több irányú feladatmegoldást és szakképzettséget vár el alkalmazottaitól.

Könnyen belátható, hogy a rugalmasság fokozása nagyon jelentős foglalkoztatási eszköz is, hiszen a versenyben való helytállás, sőt az expanzió egyik legfontosabb tényezőjéről van szó. Ezek olyan szervezeti modelleket igényelnek, amelyek különös hangsúlyt fektetnek a dolgozói rugalmasságra.

A lényeg az állandó változásban rejlik. A sikeres vállalatok olyan stabil környezetet hoznak létre, amely keretet jelent a folyamatos, rugalmas változásokhoz való alkalmazkodás és tanulás számára.

A fő kérdés az, hogy melyik a legjobb stratégia ahhoz, hogy sikeresek legyünk a piacon és melyik szervezeti típus segít legjobban ehhez? A végrehajtás során elsősorban **arra kell a figyelmet összpontosítani, hogy minden egyes szervezeti komponens összhangban legyen a választott szervezeti megoldással és a dolgozók gondolkodásmódjával, attitűdjével. A kereteket, vagyis a struktúrát, az emberi viselkedést és a kultúrát kell egyidejűleg formálni.**

Egyre több helyen tapasztalható a törekvés olyan szervezeti légkör, csapatszellem megteremtésére, amelyben a szervezet tagjai folyamatosan együtt keresik és találják meg a jó menedzsment titkát. Ebből a szempontból kritikus lehet, hogy az alkalmazottak rangtól, beosztástól, feladattól függetlenül **mennyire értik meg és fogadják el a vállalati stratégia küldetését, és mennyire beszélnek egy nyelven a dolgozók és a vezetők.**

A vezetőknek ehhez **meg kell tanulniuk a szervezeti és emberi erőforrás oldalán megjelenő új „szervezetpszichológiai útjelzők” (leginkább a hatalommal, a feladatokkal, az érdekekkel és az összetartozással kapcsolatban felmerülő gondolkodásmódok, érzések, erkölcsi értékek stb.) felismerését, és meg kell tanítaniuk erre a munkatársaikat is. Az is nagyon fontos, hogy mindenki számára nyilvánvalóvá váljon a tanulási folyamatok és a szervezeti feltételek erős kapcsolata.**

A fontosabb szervezeti jellemzők, amelyek az egyes munkahelyek **tanulási potenciálját meghatározzák: a hierarchia, az együttműködési lehetőség, a döntési folyamatok és az információs struktúrák átláthatósága, a bérezési rendszer, valamint a belső és külső kooperációs partnerhálózat, kapcsolatrendszer kiterjedtsége és minősége.**

A tudományos vizsgálat a szervezeti magatartástudomány irányvonalán közelíti meg problémát, mert a **magatartástudományi szervezetfejlesztés irányzatának alap gondolata, hogy a szervezeti megújulás hordozói a szervezetben tevékenykedő emberek.** A szervezetek változtatásával foglalkozó hagyományos és magatartástudományi **irányzat a stratégiai vezetés rendszerében integrálódott.**

Az állandó változások tették szükségessé, hogy a szervezetek tanulmányozni kezdjék az alkalmazkodás formáit és a hatékonyság növelésének lehetőségeit. Esetünkben hatékonyságon, a szervezetek reagáló képességét értjük, a vizsgálat a szervezet vezetési tevékenységére és alkalmazott módszereire irányul. A hatékonyság-elemzés egyik alapproblémája a célszerűen csoportosított hatások összemérése, értékelése. Minden gazdasági tevékenység rendkívül sok jellemzővel rendelkezik. A kutatás alkalmával szerzett információk egy része számszerűsíthető egy másik, **ez esetben a meghatározó része csak verbálisan értékelhető.** A szöveges és a számszerű jellemzők összemérése mellett az a probléma is megoldást igényel, hogy **az egyes hatások jelentősége az egész rendszer szempontjából nem azonos. A vizsgálat szempontjából a vezetői tevékenységre és annak működésre gyakorolt hatásaira helyeződik a hangsúly, figyelembe véve a szektorra jellemző környezeti tényezőket és természeti adottságokat.** A hatékonyság elemzésénél első lépés a vizsgálandó tevékenység helyének, környezetének értékelése. Ennek birtokában határozhatók meg, hogy milyen jellemzők, tulajdonságcsoportok képezzék az értékelés alapját. Az így kialakított értékelési tényezőknél egyrészt meg kell határozni az egymáshoz viszonyított jelentőségét, "súlyát", másrészt szükséges a lehetséges megoldási változatok "belső" egymáshoz viszonyított értékelése is. Ez utóbbi analízis és az értékelési tényezők "súlyának" ismeretében lehetséges a szintézis, a hatások együttes értékelése.

Az erdészeti szektor kutatói a szervezetek strukturális tényezőit, gazdálkodási tevékenységét, technikai/technológiai vonatkozásait érintően jelentős és folyamatos kutatásokat végeznek. A nemzeti erdőprogram keretében az új erdőstratégia irányelveit is meghatározták. **A disszertáció újdonságereje abban rejlik, hogy a vezetési módszerek és a humánmenedzsment tekintetében mélyreható elemzéseket az utóbbi évtizedekben nem végeztek. Disszertáció, az emberi erőforrásban rejlő lehetőségek felkutatását tűzte ki célul, segítséget nyújtva az erdészeti szektor vezetőinek a hosszú távú stratégiai célok megvalósításához.**

A szervezeti rugalmasság az alábbi három területen fejleszthető: személyzet, szervezet és technika/technológia, ezek az alkalmazkodás fő eszközei, melyek **közül a kutatásban az emberi tényezőre irányul a figyelem.**

A dolgozónak rendelkeznie kell a szükséges kompetenciákkal ahhoz, hogy a gazdálkodó szervezetre nehezedő változási kihívásoknak megfeleljen, a szervezetnek segítenie kell ebben.

A szervezeti ideológia nyilvánvalóan nagy hatással van a szervezetek hatékonyságára. Meghatározza, hogyan hozzák a döntéseket, hogyan használják az emberi erőforrásokat és hogyan viszonyulnak a külső környezethez. A szervezeti ideológia befelé életképes, ha a rendszerben dolgozók az előírt ösztönzőket és a jó teljesítményért járó jutalmazást akarják elérni és igénylik. Akkor viszont kifelé életképes, amikor az általa megtestesített szervezet a külső környezet ugyanazokat a készségeket, értékeket és motivációkat értékeli.

Az emberek cég iránti elkötelezettsége, innovativitása és munkamorálja a vállalat versenyképességének a mérlegben meg nem jelenő, mégis hangsúlyozottan fontos összetevői. A cégen belüli kulturális értékek a legfontosabbak a cég folyamatos teljesítményjavítása szempontjából. A rugalmas alkalmazkodás – amely a túlélés feltétele – nem lehet független a kultúra menedzselésétől, azaz szükségszerű változtatástól.

A megfogalmazott vizsgálatok elvégzése, a részcélok elérése után végső cél, a hatékony emberi erőforrás felhasználást eredményező vezetés-módszertani választék összeállítása és a vezetési tevékenységre vonatkozó fejlesztési irányok megfogalmazása, melynek eredménye egy fejlesztési modell elkészítése. A modell lehetőséget biztosít a részvénytársaságok számára, hogy vezetési tevékenységük felülvizsgálata és szükség szerinti változtatása után a hosszú távú eredményes működés emberi erőforrás oldalát hatékonyan menedzselhessék.

I. A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉT ÉS VEZETÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

„...példátlan horderejű társadalmi és gazdasági változásokon megyünk keresztül, amelynek során a korábbi gyakorlattal nem lehet mit kezdeni, ezek a változások újító válaszokat igényelnek.”

/Rosabeth Moss Kanter: The Change Masters, 1983 /

Az elmúlt években, évtizedekben nagy horderejű történelmi-politikai, társadalmi-gazdasági változásokat éltünk meg. Ezzel egy időben kialakult egy új kor, melynek fontos jellemzője az információ és a tudás szabad létrehozásán, forgalmazásán, hozzáférésén és felhasználásán alapuló társadalmi kultúra kialakulása, az élet számos területének globalizálódása. **A globalizációt létrehozó tényezők hatására új tendenciák bontakoztak ki a társadalmak és a gazdaságok mindennapjaiban, amelyek egyre növekvő mértékben építenek a tudásra, az információra és a kreativitásra.**

A tudást ma a gazdasági növekedés és termelékenység motorjának tartják, amely új megvilágításba helyezi az információt, a technológiát és a tanulás szerepét a gazdaság teljesítményében. A változások természetesen további változásokat generáltak a jogrendszerben, a közigazgatásban, a értékrendszerben, és egyidejűleg hatottak ill. hatnak az egyénekre és a szervezetekre is.

A gazdasági siker egyre inkább az ötletgazdákon, az innovátorokon múlik majd. A jövő versenyfeltételei a humán erőforrás szakismeretével és számos vezető, valamint munkatárs magatartásával szemben is új követelményeket támasztanak. Ennek okaként elsősorban az egyre fokozódó specializációt és az új problémák mind bonyolultabb szerkezetét, mind szerteágazóbb vonatkozásait kell említeni.

Napjainkban a vállalatoknak sokféle kihívással kell szembe nézniük, amelyek új hozzáállást, újfajta képességek kifejlesztését igénylik.

Legjelentősebb versenykihívásnak a változás tekinthető. A vállalatoknak képesnek kell lenni a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre, az új stratégiai célokra való zökkenőmentes átállásra. Ez szüntelen kételkedést jelent a jelen helyzet stabilitásában és éberséget követel meg a változás legapróbb jelének észrevételére.

Az újonnan kialakuló gazdaságban a szervezeti képességek révén, például gyorsasággal, tanulási képességgel, az alkalmazottak kompetenciájával vihető győzelemre a versenytársakkal folytatott harc. Minden más lemásolható: a technológia, az értékesítés, a gyártás, és a termék maga. **Ami a vállalatokat megkülönbözteti: az alkalmazottak tehetsége, közreműködése és elkötelezettsége.** Az üzleti verseny győztesei és vesztesei között elsősorban az jelenti a különbséget, hogy melyikük képes gyorsabban reagálni a bekövetkező változásokra.

A szervezetek a nyílt rendszerek kategóriájába tartoznak, tehát működésük során állandó kölcsönhatásban vannak környezetükkel. A kölcsönhatás egyik összetevője, hogy a környezet befolyásolja a szervezet működését. Másrészt viszont a szervezet is visszahat a környezetére, s megpróbálja alakítani azt a saját céljainak megfelelően.

A szervezet és a környezet kapcsolatának vizsgálatakor kiindulópont a szervezet és a hangsúly arra helyeződik, hogy miképpen alkalmazkodik a szervezet a meglévő környezeti feltételekhez, illetve azok változásaihoz.

Működési kategóriák	Alapjellemzők
Működési irány	A szervezeteknek és programoknak három működési irányuk van: alpműködés, kiszolgáló működés, menedzsment
Működési (szak)terület	Az adott működésre jellemző cél, tárgy, eszköz/forrás, sikerkritérium alapján összetartozó funkciók együttese pl. pénzügyek, technológia
Funkció	Közös célú (rendeltetés) és tárgyú feladatok összessége, amelyekhez azonos információrendszer tartozik, felelősségi centrumok rendelhető, azonos kapcsolatrendszer
Feladat	Általában jól elhatárolható, mérhető, önmagában felhasználható eredménnyel (produktum, teljesítmény) jellemezhető funkció
Munkafolyamat	Minden feladathoz tartozik egy tevékenység-lánc, amely az adott eredményhez vezet, összekapcsolja a célt és az eredményt
Tevékenység	A működés elemi logikai egységei, általában egy munkatérben, egy munkavégző (személy, csoport) folyamatosan végzi, megszakítása veszteséggel jár

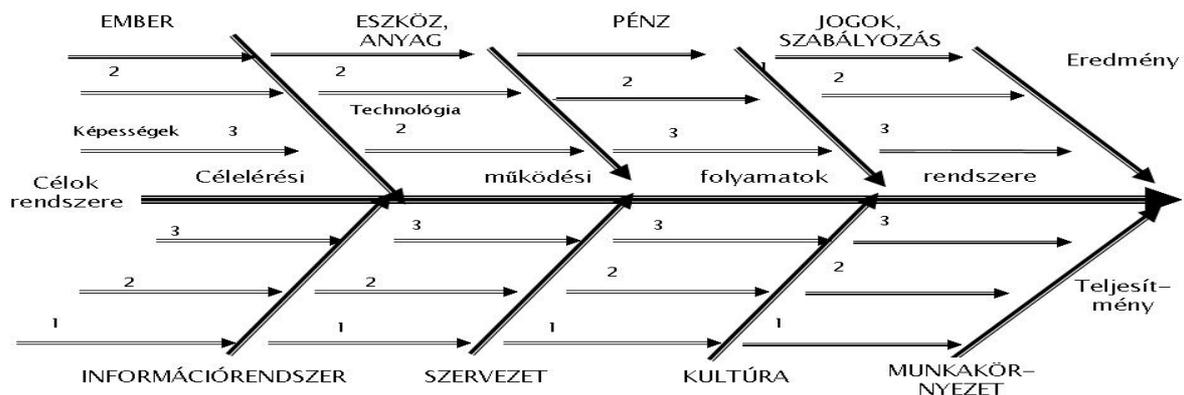
1. ábra A szervezetek működési kategóriái és jellemzői

Forrás: Gáspár Mátyás: Menedzsment segédletek 2004.

A fenti ábra összefoglalja azokat a kategóriákat, melyek segítségével lehetőség nyílik a szervezeti működési folyamatok vizsgálatára.

A következő ábra szemlélteti azokat az **erőforrásokat**, amelyek az eredményes működéshez elengedhetetlenek és egyben bemutatja a szervezet működési folyamatát is. Ezek **együttes megléte és harmonikus illeszkedése teszi lehetővé a szervezetek számára az eredményes működést**.

A vizsgálat elvégzésének alapja a szervezeti magatartástudomány irányelvei, **igazolva a szervezeti belső mechanizmusok hatását** a szervezetek eredményességére.



2. ábra Az erőforrások és a működési folyamatok kapcsolatrendszere

Forrás: Gáspár Máttyás: Menedzsment segédletek, 2004.

1.1. A szervezeti magatartás vizsgálata

A szervezeti magatartástudomány megjelenése és elterjedése annak köszönhető, hogy a **szervezetek sikere jelentős részben azon múlik, hogy a szervezet tagjai mit tesznek**. Önmagában a legjobb szervezeti struktúra, a legnagyobb szakmai hozzáértéssel kialakított stratégia sem vezethet sikerre, ha nincs aki megvalósítsa és léttel töltse meg azokat. Nyilvánvaló, hogy **munkatársaink motivációi, erőfeszítéseik, döntéseik, együttműködésre való készségük és hajlandóságuk lényegi meghatározói a szervezeti teljesítménynek**.

A szervezeti magatartás (Organizational Behavior) olyan tudományterület, amely a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport- és strukturális hatást vizsgálja a célból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet hatékonyságának növelésére alkalmazza.

Azzal foglalkozik, hogy az emberek mit tesznek a szervezetekben és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Nagy súlyt fektet olyan magatartásformák tanulmányozására, mint az egyéni és csoportos változások és döntések, a munkakörök kialakítása, a munkavégzés, a hiányzás, a munkaerő fluktuációja, amelyek a termelékenységgel, az emberi teljesítménnyel és a menedzsmenttel függenek össze. Minden olyan viselkedésre, amely a szervezeti léttel, a foglalkozással és azok vezetési vonatkozásaival kapcsolatosak¹.

A szervezeti magatartás a következő alap témaköröket tartalmazza: motiváció, vezetői (leader) viselkedés és hatalom, személyközi kommunikáció, csoportstruktúrák és folyamatok, tanulás, észlelés és beállítódás (attitűd) fejlesztés, a változási folyamatok, konfliktus, munkakörtervezés, valamint a munkával kapcsolatos stressz.

Mint gyakorlati terület elsősorban a szervezeti és vezetői teljesítmény javításával foglalkozik.

E szervezeti teljesítmény különféle kritériumait a szervezet a különböző kritikus szereplői (stakeholder-ei) állítják fel. Ennek következtében mint gyakorlati terület egyre inkább a következő vezetői probléma területekre koncentrál:

- Megértse a szervezeti döntéshozók számára hozzáférhető cselekvési alternatívákat és előre jelezze választásaik következményeit
- Megoldja a teljesítménykritériumok, illetve az outputok elosztása kapcsán kialakult konfliktusokat
- Megértse és irányítani tudja a szervezeti változások folyamatát

Ezek az átfogó problématerületek számos konkrét kérdést is felvetnek:

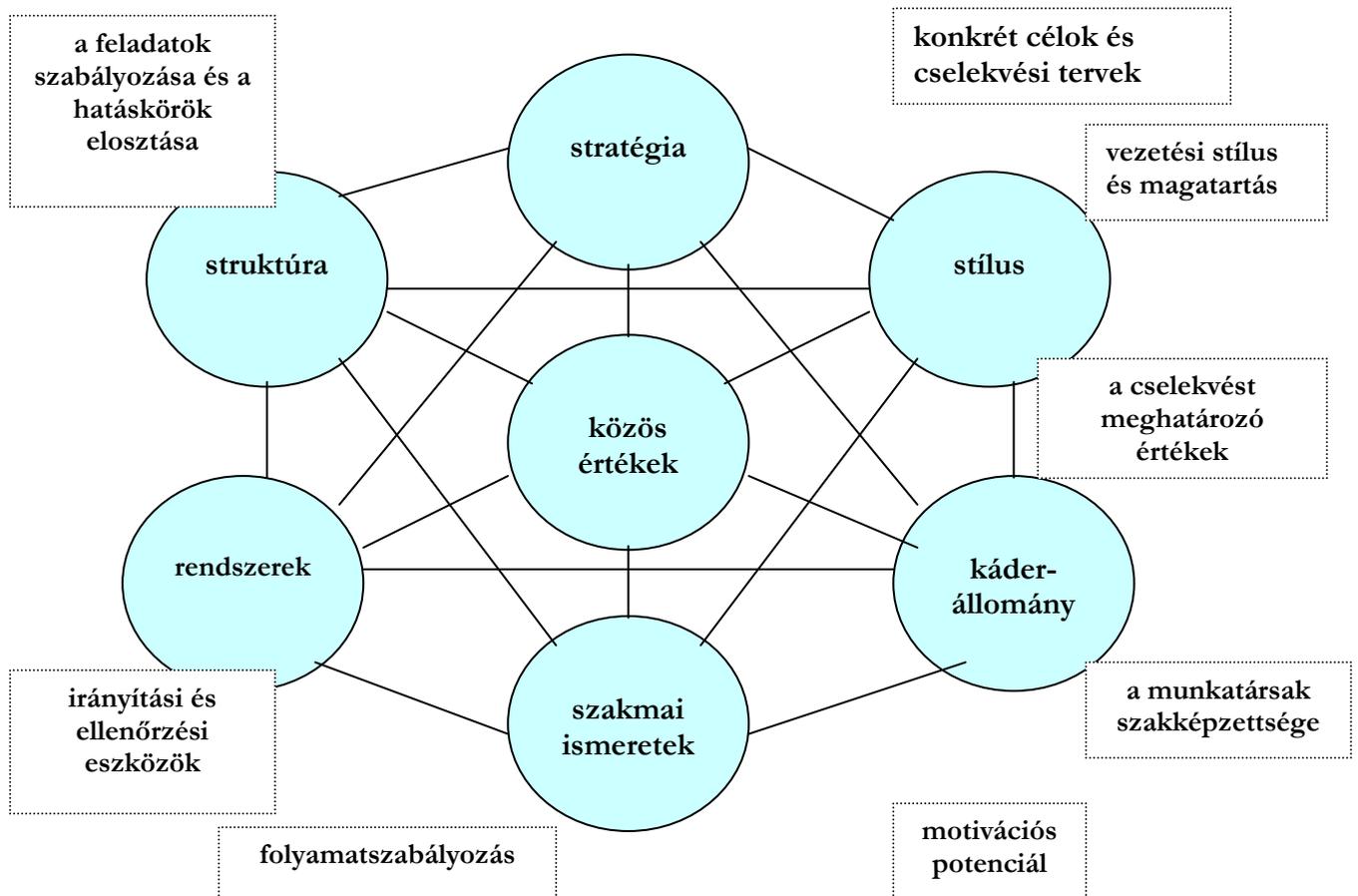
1. Hogyan válasszuk meg ezekhez vezetési stílusunkat?
2. Hogyan alakítsuk ki ezekhez a szervezet értékrendjét (kultúráját)?
3. Hogyan alakítsuk ki és működtessük a csoportokat a szervezeten belül?
4. Hogyan motiváljuk munkatársainkat?

Ezek a kérdések egyben választ adnak arra is, hogy hogyan lehetünk sikeresek a változó világban.

¹ Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest

A kutatási irány választásának indoka, hogy a szervezetekben alkalmazott vezetési technikák többsége a „kemény” tényezők vizsgálatával foglalkozik, figyelmen kívül hagyva a szervezeteket működtető **emberi tényező kompetenciáit**. A kutatás célja, hogy ezen tényezőre irányítsa a **vezetők és a gazdálkodó szervezetek figyelmét**. A hatásmechanizmusok bemutatásával és alkalmazásainak lehetőségével feltárja mindazon lehetőségeket, mellyel a szervezetek **versenyelőnyre tehetnek szert**. McKinsey modellje szemléletesen mutatja be mindazon összetevőket, amelyek jelen vannak a szervezetek életében.

A McKinsey-féle 7S modellt a ábra mutatja a vezetési és irányítási rendszerek összetevőit.



3.ábra: McKinsey-féle 7S modell

(Forrás: Peters és Waterman 1982, Pascal és Athos, 1981)

A szerzők a hét alapvető tényezőt angolul azonos kezdőbetűvel jelölték, innen az elnevezés. A modellben a tényezőket a szerzők két csoportra osztják: az ún. Kemény tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és lágú tényezőkre (stílus, káderállomány, képességek, értékrend).

A kutatás szempontjából a lágú tényezők kiemelkedő fontosságúak.

Kemény tényezőknek nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek

számszerűsítő módszerek, modellek, vezetői eszközök.

Ezek a kulcs (core competence) sikertényezők, amelyek az adott ipárral, vagy üzletággal összefüggő, a vállalat stratégiai környezete által meghatározott tényezőket jelentik, melyeknek megléte elengedhetetlen, hiánya pedig megakadályozza a szervezet sikeres tevékenységét².

Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik és kevésbé jelentenek igazi versenyelőnyt.

A lágy tényezők (képességek, káderállomány, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezetek életében. **Ezek által lehet más a vállalat, ez biztosítja számára a versenyelőnyt. (distinctive competence).** Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé egy szervezetet. **A lágy tényezők és kombinációjuk ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveren.** Az elsajátítás folyamata nem vagy legalábbis jelentősen nem rövidíthető le. **Megszerezni csak a gyakorlatban elsajátítva lehet.**

◆ **Képességek:** a vállalat által tevékenysége során elsajátított, döntően az emberi erőforráshoz kötődő, a szervezet kultúrájában felhalmozódott, az egyének tapasztalatában, elkötelezettségében és innovativitásában megtestesülő tényezők, amelyek a vállalat erősségeit alkotják³. Erről ismerik meg a vállalatot a piacon. Tudják róla a piaci szereplők, hogy „ebben jó és termékeik, szolgáltatásaik színvonala rendkívül magas.

◆ **Káderállomány:** ez a dimenzió utal a munkatársak képességeire, szakképzettségére, iskolázottságára és tudására, amelyek segítik őket a döntési helyzetekben és a problémák megoldása során. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együttállása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet.

◆ **Stílus:** a stílus jórészt a felső vezetés stílusát jelenti, ennek hatása azonban az egész szervezetben érzékelhető, minden szinten tetten érhető. Befolyásolja a **döntéshozatali és kommunikációs mód, az alkalmazottak felhatalmazása és a hatáskörök elosztása** is. Ezen dimenzióban mérhető mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának. Sok mindent elárul a szervezetről vezetőjének stílusa.

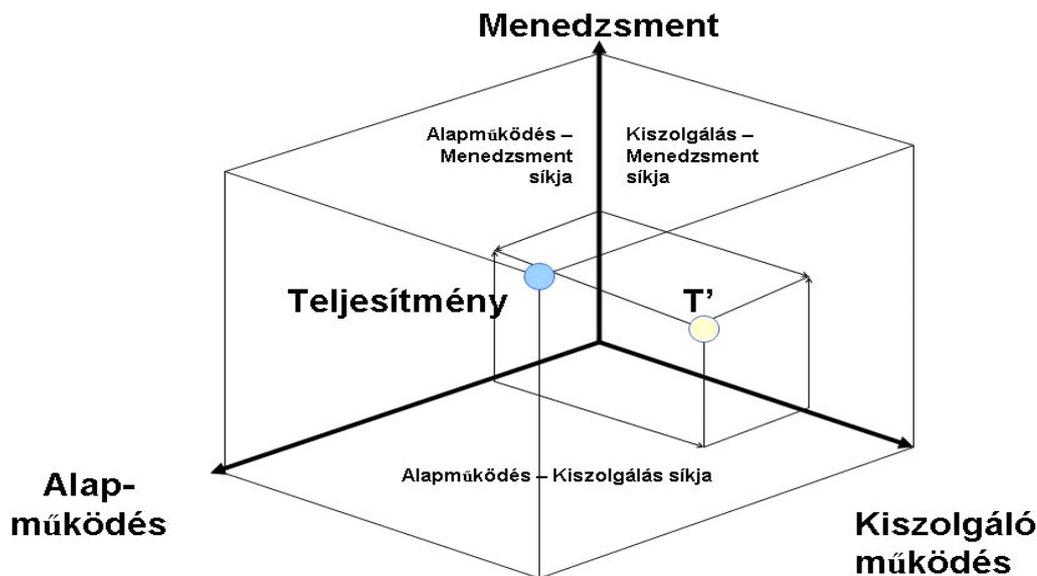
◆ **Közös érték:** nem véletlenül áll ez a tényező a modell szívében! Mind a hat másik tényező szorosan ehhez kapcsolódik és általa meghatározott. **Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, melyet nem befolyásol az uralkodó értékrend.**

² Marosán György (2001): Stratégiai menedzsment, Műszaki könyvkiadó, Budapest

³ Marosán György (2001): Stratégiai menedzsment Műszaki könyvkiadó, Budapest

1.2. A szervezeti teljesítmény meghatározása

A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll. Ez állít normatív követelményeket a szervezeti szereplők elé, ezt kell összhangba hozni egyéni céljaikkal, törekvéseikkel; ez alapján tervezik meg cselekvési programjaikat; és ténylegesen elért teljesítmény alapján értékelik (egyéni) hozzájárulásukat.



4. ábra Működési kocka: az adott teljesítmény háromirányú működés eredménye

Forrás: Gáspár Máttyás: Menedzsment segédletek 2004.

A teljesítmény nem független a céloktól. Attól függ milyen célokat tűzünk ki magunk elé és azt mennyire tudjuk elérni. Önmagában is izgalmas kérdés, hogy mi a kívánatos szervezeti teljesítmény, mik a teljesítmény konkrétan megfogalmazott kritériumai, kik és milyen folyamat során fogalmazzák meg.

Az első korai felfogás szerint a szervezet célja azonos volt a tulajdonos céljaival.

A teljesítményelvárásokat többnyire követendő szabályok, eljárásrendek, ritkábban a kívánatos eredmény megfogalmazása révén közvetítették a szervezeti szereplőknek; ez a modell jellemző az egyéni vagy családi tulajdonban lévő vállalkozásokra.

A szervezeti növekedés, a komplexebb belső szervezeti ill. külső társadalmi viszonyok, a szervezeti szereplők politikai szerveződése a modellt összetettebbé tették, szétvált a tulajdonosi és a menedzseri szerep.

Napjaink szervezetfelfogása bővítette az érintettek körét, a szervezet kritikus

szereplőinek körét. Ennek megfelelési formái: a társadalmi felelősség (social responsibility); az externális hatások társadalmi költségeit a vállalatokra visszahárítani törekvő érdekcsoportok, a helyi (önkormányzati) feladatokból egyre többet magára vállaló és a nagy politika elvárásait tekintetbe vevő, ugyanakkor azzal folyamatosan alkuban álló szervezeti magatartás.

E kiterjedt szerepvállalással (érdekinTEGRÁCIÓVAL) párhuzamosan a szervezet a stakeholderektől fennmaradásához és fejlődéshez szükséges kritikus erőforrásokat kap (erőforrásfüggés-elmélet) Ez az alku is dinamikus folyamat, amelyben a különböző szereplők érdek érvényesítő képessége folytonosan átsúlyozódik.

Külön érdemes kitérni hazánk meghatározó környezeti tényezőjére az állam szervezeti magatartásra gyakorolt domináns befolyásoló szerepére. Az állam szerepe itt nagyobb mértékű, messze meghaladva a klasszikus szervezetelméletek születési helyére jellemző állami szerepvállalást: a tulajdonosi, az újraelosztó és a vállalati magatartást gazdaságpolitikával és központi tervezéssel, szabályozókkal intenzíven terelő szerepek tekintetében. Valamennyire jellemző, hogy a gazdasági és politikai érdekek ütközésekor legalább egyenrangúan valószínű a politikai kritériumok, preferenciák szerinti döntés, mint a gazdasági. Mindez vállalati függést eredményez, amely - lévén nem piaci, hanem adminisztratív függés - széles szervezeti populációra jellemző sajátos strukturális jellemzőkhöz és vezetői magatartáshoz vezet.

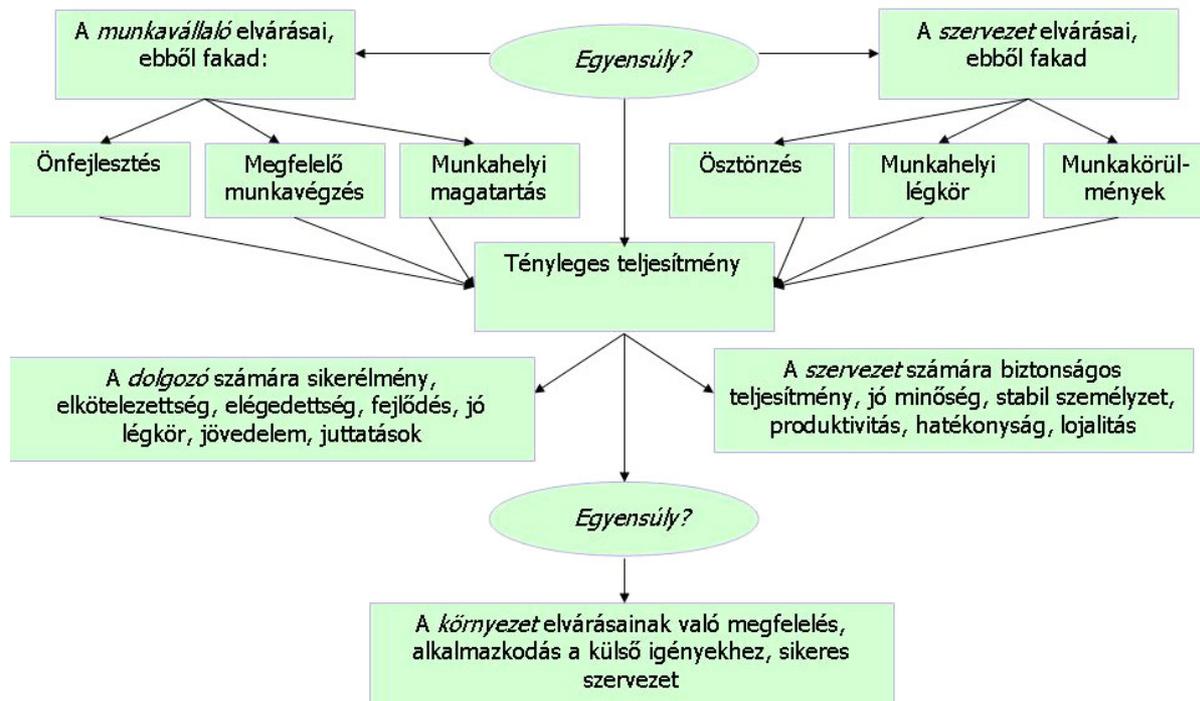
A téma szempontjából kiemelendő, hogy e domináns állami szerep jelentős befolyással van a szervezetek célmeghatározására, a velük szemben támasztott teljesítményelvárásokra. A szervezetek ezeket az elvárásokat szervesen beépítik célrendszerükbe.

1.2.1 Az egyén és a szervezet kapcsolata

A szervezet csak egyéni hozzájárulások, teljesítmények révén érheti el célját. A szervezet és az egyén együttműködése további kérdéseket vet fel. Mindkét félnek megvannak a maga motivációi és az erre alapozott céljai. Logikailag két kérdést kell vizsgálni:

- Milyen feltételekkel lép be az egyén a szervezetbe, és mi motiválja abban, hogy a szervezet fennmaradásához szükséges hozzájárulásokat megtegye
- A szervezet milyen feltételekkel veszi fel az egyént, és mi motiválja abban, hogy az egyén erőfeszítéseit elvárásainak megfelelően ellentételezze.

Két motivációs és célrendszert kell vizsgálni: az egyénét és a szervezetét, ill. a két célkör találkozási pontját. Magatartási megközelítésben a két célkör mellérendelt viszonyban áll egymással, a két fél közt üzlet kötöttik.



5.ábra Ember-szervezet kölcsönös elvárása és teljesítmény

Forrás: Gáspár Máttyás: Menedzsment segédletek, 2004.

E szerződés elfogadásával az egyén nem világosan definiált munkát kínál cserébe, hanem munkavégző képességét, elfogadva a munkáltató jogát arra, hogy előírja, pontosan mit is tegyen.

E formális szerződést kiegészíti egy úgynevezett pszichológiai szerződés is, amely a munkavállaló és a menedzser kölcsönös elvárásait tartalmazza. **Ezek az elvárások elsősorban a másik féltől elvárt magatartásokra vonatkoznak: igazságosság, méltányosság, elfogadható munkafeltételek biztosítása, a munkafeladatok korrekt megfogalmazása és világos közlése és a teljesítésről való fair visszacsatolás a menedzsment részéről, a munkavállalók részéről pedig a munkavégzés iránti pozitív beállítódás, az előírások és utasítások követése és a szervezet iránti lojalitás. Ezek tulajdonképpen szerepelvárások, a formális szerződés magatartási jellegű kiegészítései.**⁴

A szervezet és egyén céljai, motivációi kisebb-nagyobb konfliktusban vannak egymással és e

⁴ Shein (1978): Szervezéslélektan, KJK, Budapest

konfliktus feloldása kölcsönös kompromisszumokkal valósítható meg. A legutóbbi időszak menedzsment- és szervezeti magatartás irodalma azonban felveti azt hogy a két cél- és motivációrendszer közelíthető egymáshoz, a fenti konfliktus enyhíthető vagy feloldható. Ez másként fogalmazva nem más, mint hogy a munkavállaló a szervezeti célokat közvetlenül a magáénak tekinti.

Ennek motivációs alapja az, hogy az egyén elismertségre, vagy még inkább önmegvalósításra törekedjék. Ez azonban csak akkor vezet az előbb leírt közeledésre, ha az önmegvalósítás nem más, mint a szervezet sikere, fejlődése, eredményei. A szervezet céljai e ponton közvetlenül összekapcsolódnak az egyén céljaival.

1.2.2 A szervezeti célok meghatározásának jelentősége

A szervezetek végső célja nemcsak az, amelyért az adott szervezet létrehozták, hanem a fennmaradás és a növekedés is. A szervezetek létrehozásában a célok és feladatok játsszák a döntő szerepet: valamilyen cél elérésére, valamilyen feladat megoldására alakítanak ki. Egy létező szervezet mindenekelőtt biztosítani igyekszik fennmaradását, s lehetőség szerint növekedni, fejlődni is kíván. Ez függetlenedhet az eredeti céltól és feladattól is.

A szervezetek akkor is törekednek növekedésre, többleterőforrások megszerzésére, ha feladatuk konstans, vagy éppen csökken. Ezt nevezhetjük talán immanens fejlődési igénynek.

A vállalatok tevékenységét igen összetett célrendszer határozza meg. P. Drucker, a legnevesebb menedzsmentguru az alábbiakban foglalja össze a jól vezetett vállalat céljait:

- Piaci helyzet /az elérni kívánt piaci részarány vagy piaci szegmens/
- Innováció / a termék és piacfejlesztés fontosságának a hangsúlya/
- Termelékenység /az élőmunka felhasználásának hatékonysága/
- Fizikai és pénzügyi források felhasználásának hatékonysága
- Nyereségesség /egy-egy kiemelt pénzügyi mutatók teljesítésének mértéke/
- A vezetés teljesítménye és annak fejlesztése
- A munkások teljesítménye és beállítódása /elkötelezettség, lojalitás/
- Társadalmi felelősség /a vállalati közösség felelősségvállalása

Az, hogy a különböző céloknak milyen fontosságot tulajdonít egy vállalat, az elsősorban

az őt körülvevő üzleti kultúrától függ. Igen szembetűnő eltérések vannak e tekintetben a nyugat-európai és a távol-keleti üzleti kultúrák között.

A vállalatot célkövető rendszernek tekintjük. Ez azt jelenti, hogy akcióit és tevékenységét valamiféle kívánatos jövőkép vezérli. E jövőkép minősége, lényeges sikertényező. Kérdéses, hogy megfelel-e a valóságnak, hogy világos módon fogalmazzák-e meg.

A jó célmeghatározás elvei:

- A cél mindig egy konkrét területre vonatkozzék, legyen egyszerű és világosan megfogalmazott
- A cél az eredményre vonatkozzék, ne pedig a cselekedetre
- A cél legyen mérhető, vagyis legyen egyértelműen eldönthető, elérjük-e vagy sem.
- A célhoz mindig hozzátartozik a határidő és a végrehajtásért felelős személy
- A cél jelentsen kihívást, vagyis követeljen jelentős erőfeszítést, de megvalósítható legyen
- A cél legyen elfogadható azok számára, akiknek végre kell hajtaniuk.

A szervezeti célok egyik legfontosabb jellemzője, hogy hierarchikus rendszert alkotnak. A szervezeti hierarchia legalacsonyabb szintjén a célok konkrétak, az erőforrások működtetésével kapcsolatosak és többnyire rövid távúak. A szervezeti hierarchia tetején viszont a nagyobb időtávra (többnyire 3-5 évre), a piaci igények változására való reagálásra, illetve a tulajdonosi érdek érvényesülésére vonatkozó hangsúlyai növekednek meg, és viszonylag kevésbé konkrétak.

1.3. A vezetői tevékenység helye, szerepe a szervezeti működésben

A vezetés több oldalról megközelíthető fogalom, melyet jelen kutatás szemszögéből a következőképp közelítünk meg:

A vezetésen általában emberek vezetését értjük, a közösségek vezetése a tagok tevékenységsorozatának szabályozásából áll. A vezetés olyan tevékenység, amely célokat tűz ki, a céloknak megfelelően meghatározza az eszközök felhasználását, a szervezetek tevékenységét elindítja és működésben tartja.⁵

A vezetés szabja meg a szervezetek egyensúlyának fenntartására irányuló tevékenységeket, azokat a szabályozott jellemzőket, amelyek megközelítése állandó és alapvető célja a szervezetnek.

A vezetés szabja meg, hogy az önszabályozás célja az adott szituációban mi legyen : a biztonságos

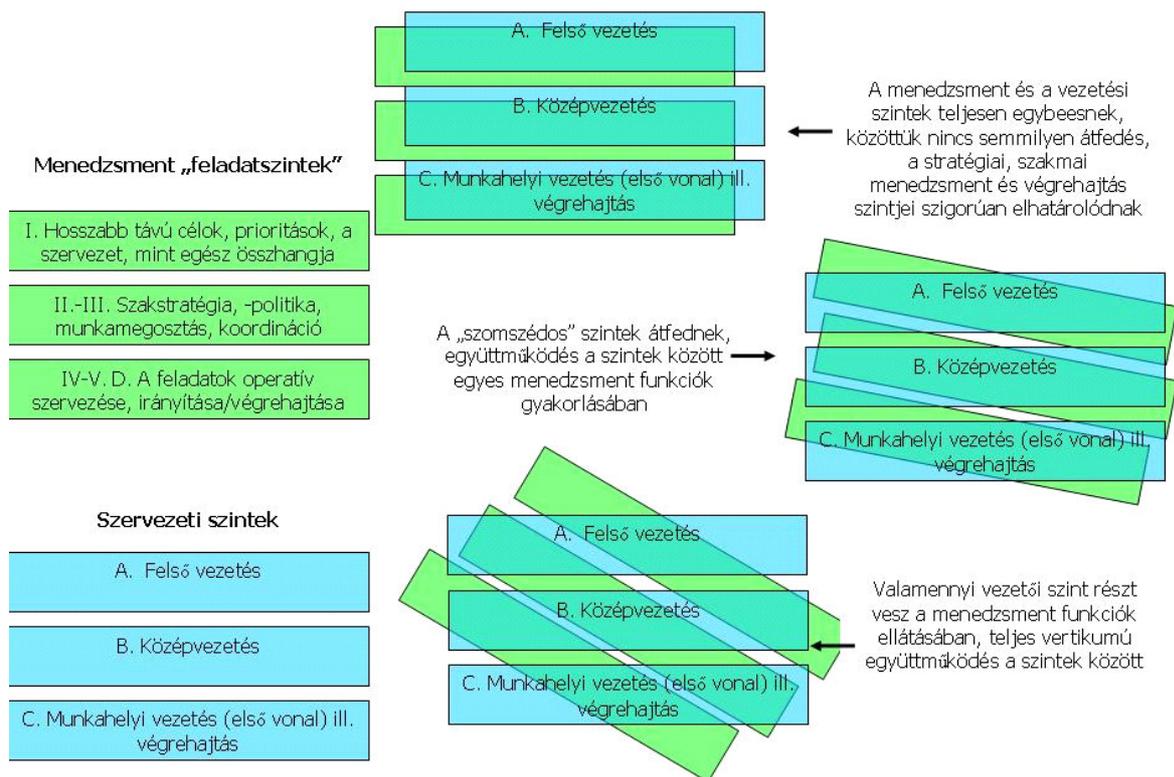
⁵ Herczeg János- Kocsisné Kópházi Andrea (2000): Vezetéstudományi és módszertani alapok, NYME, Sopron

fennmaradás vagy a fejlődés.

A szervezetet elsősorban a vezetés kapcsolja a környezetéhez. A vezető képviselőnek meg kell személyesítenie az irányítása alatt álló szervezetet. Ezt a vezetés csak akkor képes megvalósítani, ha kellő fokon identifikálódnak a vezetők a szervezeti célokkal, ha össze tudják hangolni a saját céljaikat a szervezet céljaival. **A környezet a szervezetet elsősorban a vezetés, annak céljai és módszerei alapján ítéli meg.**

A vezetés speciális ismereteket és módszereket követel:

Ez abból adódik, hogy a vezető mások számára /a beosztottak, a végrehajtók számára/ határozza meg a cselekvéseket, a vezetése alatt álló szervezeti egységek és szervezeti rendszerek működésére áttételezve gondolkodik. **Meghatározza a célokat, azok elérése érdekében a feladatokat, a megoldásokhoz szükséges eszközöket, módszereket, folyamatokat, kiválasztja a megfelelő személyeket és szervezeteket a cselekvéshez, tervezi és előre látja az eredményt.**



6. ábra A menedzsment és a vezetés szintjei és azok sajátosságai – menedzsment szerepmátrixok

A vezető résztvevője a szervezet egészére jellemző munkamegosztásnak: a vezető olyan specialista, akinek több szakterületen is szakismeretekkel kell rendelkeznie, több vezetési funkciót kell ellátni. E tevékenységek tartalma jól körülhatárolható, normatív előírásokba foglalható. Valamennyi funkció ellátása része e munkának, jóllehet attól függően, hogy a vezető a szervezet mely szakterületén, a hierarchia mely szintjén tevékenykedik, különböző súllyal kell szaktudását gyakorolni.

A vezetővel szemben támasztott követelmények a gazdasági, politikai és társadalmi fejlődéssel együtt növekednek. **A vezetés nem egyszerűen csak cég iránti felelősséget és az eredményorientált munkát foglalja magában, hanem – mindenek előtt – az emberekkel való kapcsolatot.** A vezetőállásúak felelőssége abban rejlik, hogy minden egyes munkatárs személyes rátermettségét, illetve korlátait felismerje és munkáját célirányosan felhasználja.

A jövőben igen lényeges, a vezetőkkel szemben támasztott követelmény lesz a továbbfejlődési- képesség aktivizálása, a célirányos tudás, a tartalékok és lehetőségek kihasználása, valamint a vállalati, célorientált vezetés lehetőleg nagykiterjedésű hatáskörrel.

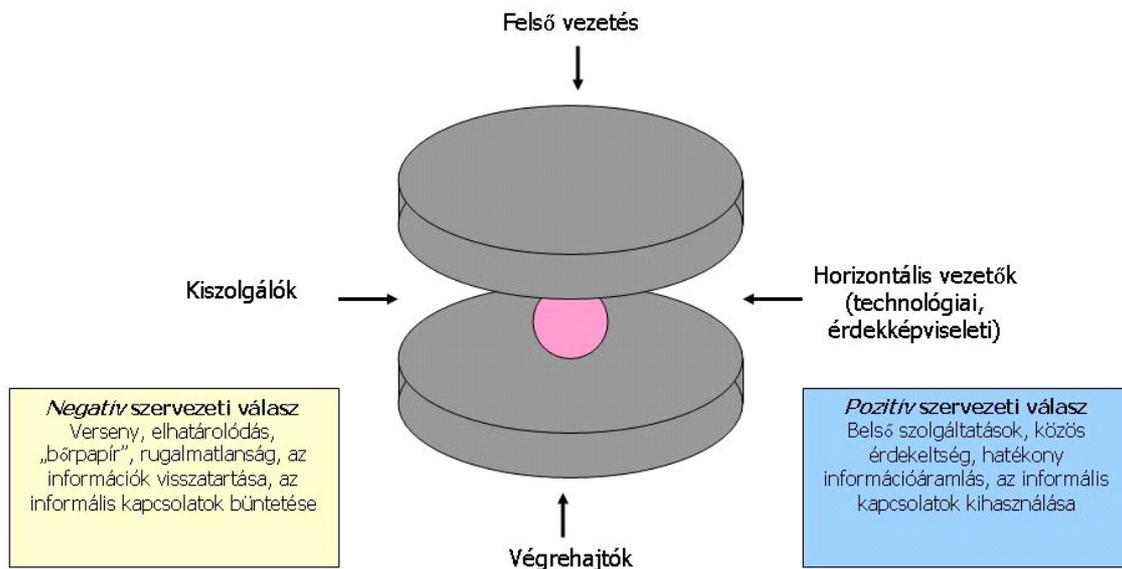
Bizalom az egyén rátermettségében, hit a munkatársakban és a vezetés eszközeinek birtoklása – alapozzák meg a sikert a vezetői funkciók gyakorlásában.

Nagyon sok vezető nem tud megbirkózni szerteágazó tevékenységi területével. Gyakran minden nap egy új kihívást jelent. A vezetői feladatok gyakorlati megvalósításának gyakran gátat szab a saját tudás, de a szándék is. **Fontos, hogy minden vezető a munkatársainak tevékeny tanácsadója legyen.** Ahhoz, hogy napjaink gyors változásait át tudjuk tekinteni, az átalakításokat időben végre tudjuk hajtani, az egyéni életminőség kialakítására való törekvés egyre nagyobb értéket jelentsen, mindez megköveteli a know-how-t a gyakorlati vezetési tevékenységben.

A vezetői munka folyamatai egy-egy probléma megoldására, tevékenység ellátására irányulnak. Nagyon eltérő tartalmuk ellenére e folyamatokat hasonló szakaszokra tagolhatjuk. E szakaszok eltérő súlyú vezetői közreműködést kívánnak meg, s e közreműködés nem egyszer egy-egy vezetési funkció gyakorlása révén valósul meg.

A szerepelmélet szerint az emberek cselekvését társas helyzetekben nem csak saját racionális szándékaik, a probléma megoldás logikája és a normatív eljárási szabályok határozzák meg, hanem velük szemben megnyilvánuló elvárások széles köre is – ez alól nem kivétel a vezetői tevékenység sem.

Ennyiben a vezetés nem egyszerűen cél, akarat kinyilvánítása és megvalósítása, nem is csak szakmai tartalmú döntési folyamat, hanem egy sokszínű környezethez való alkalmazkodás is , melyet az alábbi ábra szemléltet.



7. ábra A munkahelyi vezető sajátos helyzete „malomkövek között”

Forrás: Gáspár Máttyás: Menedzsment segédletek, 2004.

A szerepek azonosításához nem csak elméleti úton juthatunk el, hanem a vezetői gyakorlat szisztematikus megfigyelése révén is. A vezetők a környezetükből sugárzó sokszínű elváráshoz több- eltérő súllyal kezelt- szerep kialakításával és gyakorlásával alkalmazkodnak, melyet az erdészeti szektorban elvégzett kutatás is igazol.

1.3.1. A motiváció szerepe a munkavállalói lojalitás megteremtésében

„Az ember igazi hivatása, hogy saját magára találjon”
 (Hermann Hesse)

Nem csupán a munkapszichológusok, de a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy a dolgozók belső készítetése/motívuma-motivációja/, ill. külső ösztönzése /motiválása/ a termelés egyik legfontosabb tényezője⁶.

⁶ Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest

Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, ill. milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük.

A motivációelméletek bemutatása előtt néhány kérdésre keressük a választ.

Mit is jelent a szó MOTIVÁCIÓ?

Ha megkeressük egy ember motívumait, tudni fogjuk miért tanúsít bizonyos helyzetekben bizonyos magatartást. Feltételezzük, hogy ez a magatartás aktívan az adott emberből indul ki, és nem külső körülmények következménye.

A motiváció kétféle dolgot jelent:

- A motiváció **az ember megfigyelhető viselkedésmódjára szolgál magyarázatul.** A viselkedés alapját alkotó motívumok nem láthatók közvetlenül, gyakran az adott magatartást tanúsító személy sincs a tudatában. Mégis azzal kísérreljük meg a megfigyelt viselkedést magyarázni, hogy motívumokat közlünk.
- A motiváció **a közvetlenül megélt megjelölésére is szolgál.** Saját szükségleteinket, pl a szomjúságot közvetlenül megélhetjük és megnevezhetjük. A szükségletek olyan belső állapotok, amelyek valaminek a hiányát jelzik, ami a kielégítő állapothoz szükséges lenne. A szükséglet erőssége hatással van a kapcsolódó viselkedés intenzitására

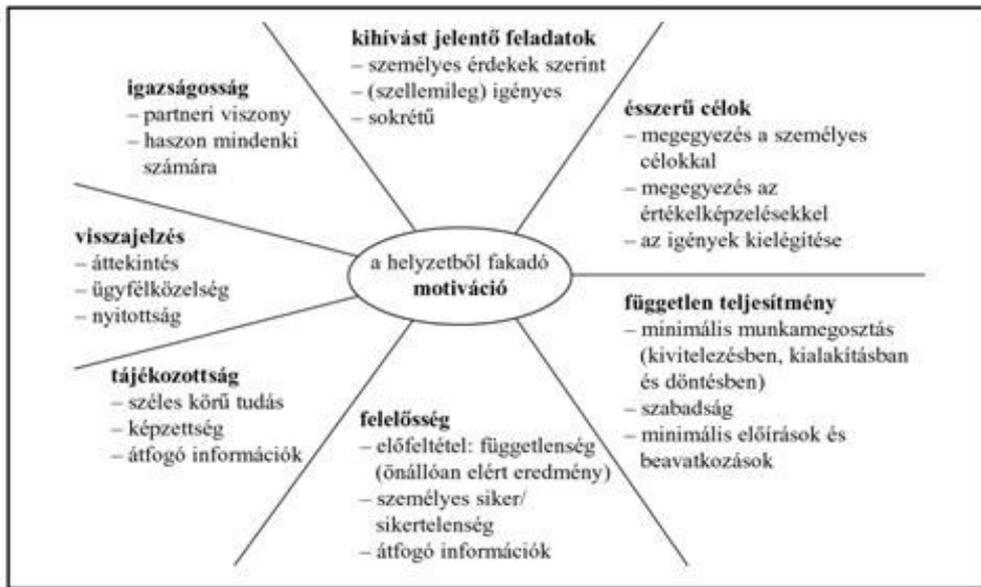
Mit jelent a munkatársak motiválása?

A vállalatra vonatkoztatva a motiváció sok tényezőtől függ. **Mindegyik munkatársnak saját prioritásai vannak azokat a tényezőket illetően, amelyek őt személyesen motiválják, és mindegyiknek meglesz a saját véleménye arról, hogy a vállalat mennyiben felel meg ezeknek a követelményeknek**

. Egy fiatal munkatársnak valószínűleg egészen más motívumai, félelmei és céljai vannak, mint egy olyan munkatársnak, aki már évek óta dolgozik a vállalatnál.

A munka motivációján azoknak az indítékoknak az érvényesülését értjük, amelyek arra ösztönöznek, hogy értékalkotó, termelő tevékenységet végezzünk.

A munkamotivációnak ilyen általánosan motiváló tényező pl. a közösség érdeke, az anyagi motívumok, az erkölcsi indítékok, a családfenntartás szükségletei az egyéni ambíciók.



Forrás: Bullinger-Korge: Motiváció direkt motiválás nélkül.

8. ábra Egy motiváló helyzet elemei

A fenti ábra szemléletesen mutatja be azokat a tényezőket, amelyek hatással lehetnek a munkatársak motiválására. **A munkatársak vágyainak és a céljainak az összehangolása a vállalati víziókkal és célokkal mindenkori sikerének az alapja.**

Az elméletek mindegyike az emberi szükségletek különböző szemszögből történő osztályozását/rendszerezését végzi el. Bemutatásuk **a teljesség igénye nélkül történik, kiemelve azokat, amelyek a kutatáshoz szorosan illeszkedve, támaszthatják alá a munkahelyen előforduló motivációs elemeket és felhívják a figyelmet a leggyakrabban elkövetett vezetői hibákra.**

Herczberg két-tényező elmélete amelyik a munkahelyi környezetbe leginkább beleillő rendszerezést fogalmazza meg. Feltételezése szerint a termelékenység és a motiváció között szoros kapcsolat van.

Herczberg az emberi szükségleteket két részre osztotta. **Nézetei szerint a higiénés és motiváló tényezők elválnak egymástól. A higiénés tényezők megléte nem szül elégedetlenséget, de hiányuk elégedetlenséghez vezet. A motiváló tényezők hiánya nem szül elégedetlenséget, de megléte megelégedettséget eredményez.**

A fentiek szerint a higiénés tényezők közé sorolt – munkafeltételek, biztonság, megfelelő bérezési rendszer – tényezők minden munkavállaló alapvető szükségleteit jelenti. Gondoljunk arra, amikor például a munka elvégzése során nem áll rendelkezésünkre megfelelő felszerelés a feladat teljes igényű és színvonalas elvégzéséhez. Vagy például – a manapság legkényesebb terület – a juttatások. Az elvégzett munkáért díjazás jár. Az ember azért dolgozik, hogy megéljen. Általa megfogalmazott igény szint megteremtésének eszköze a munkahely, ahol adott esetben még arra is lehetősége nyílik, hogy egyéb szakmai és emberi képességeit is kiterjessze. Mindezek nem lesznek fontosak számára mindaddig, amíg a mindennapokban elvégzendő feladataihoz a feltételek és a feladat elvégzését követően a díjazás nem nyújtja azt, ami a számára kívánatos lenne.

A fent említett tényezők mindenki számára természetesenek. **Az ösztönzés, ill. a motiváció nem jelenik, ill. nem jelenhet meg mindaddig, míg a higiénés tényezők az optimális szintet el nem érik.**

Ebben az esetben a szervezetekben jelenlevő motiváló eszközök alkalmazásának hatásait torzítja ill. semlegesíti a másik – higiénés – tényezők hiánya

A kutatók által megállapított emberi működési mechanizmusok valóságosak. Ezekre oda kell figyelni és ennek megfelelően kell alkalmazni az egyes, lehetőség szerinti eszközöket. Hozzá kell tenni, hogy eddig csak azon tényezők említése történt, amelyek tárgyiasult formában megjeleníthetők.

Az erkölcsi ösztönzők jelentősége és alkalmazásuk fontossága némely esetben nagyobb súllyal jelenik meg. **Elgondolkodtató, hogy mit jelent a munkavállaló számára a bizalom, a megbecsülés, az a tudat, hogy számítanak rá és adott esetben támogatják, ha szüksége lesz rá. Ezek azok a tényezők, melyek nem kézzel foghatók, jelenlétük azonban az emberi működési mechanizmusokban tagadhatatlan.**

A motiváció folyamatelméletek közül kettő kiemelkedő jelentőségű a munkahelyi környezetben történő motivációs folyamatok igazolásához. Meg nem említésük hiba volna. **Ezek a méltányosság-, ill. a megerősítés elmélet.**

Az alapgondolat a következő: a méltányosság nem más, mint a munkavégzésbe fektetett inputjaink és az ennek következményeként nyert eredmények között észlelt arány. Állandóan összevetjük az inputjainkat az eredménnyel és a hányadost vagy igazságosnak vagy igazságtalannak érezzük. **Adams** világított rá arra az erőteljes motivációra, amelynek motorja e belső feszültség megszüntetésére, igazságtalannak tekintett helyzet kiigazítására való törekvésünk. A példa: ismételten a juttatási rendszer, mert talán ez a legszemléletesebb.

Nyilvánvaló, hogy az elvégzett munkáért járó juttatás sok mindent tükröz. Például a munka mennyisége, ezzel összefüggően a ráfordított idő, a befektetett energia és nem utolsósorban azok a tényezők, amelyek megjelenése adott esetben nehezítette a feladat elvégzését.

Ezeken túlmenően azonban benne foglaltatik a személy által elvégzett és elismert munka minősége és az is, hogy az adott személy milyen értéket képvisel a szervezeti láncban. **Minden munkavállaló által joggal várja el, hogy értékének és teljesítményének megfelelően jelenjen meg a szervezetben.** Természetesen ebben az esetben nem zárható ki a szubjektum, az emberi kapcsolatok hatása, de helyes alkalmazásával – az objektív értékrend kialakításával – az eredmény tagadhatatlan.

A másik példa: gondoljunk a hatásköri viszonyokra. **A működő szervezeteknél régóta kialakult hatalmi, hatásköri mechanizmusok működnek. Klasszikusan fogalmazva mindenkinek meg van a maga dolga, felelőssége, hatásköre és ezzel együtt járóan a korlátai is.** Kellő problémával találkozhatunk magunkat szemben abban az esetben, ha pl. több azonos munkakörben dolgozó, a hierarchiában azonos szinten elhelyezkedő munkavállaló munkaköréhez kapcsolódó paraméterei eltérőek. Nyilvánvaló, hogy **lehetnek eltérések, s ez nem is okoz gondot akkor, ha ezen eltérések okai minden érintett számára nyilvánvalóak.** Amennyiben ez jelen van, akkor elkerülhető annak a kérdésnek a megfogalmazódása „Mennyivel ér Ő többet nálam...?” (Kópházi, 2004)

A másik elmélet a Skinner **Megerősítés-elmélete**, amelynek hatásai és megjelenése szintén fontos gondolatokat fogalmaz meg.

Az elmélet szerint az ember a múltbéli cselekedeteinek következményeiből tanul és viszi azt át a jövőbeni cselekedeteibe. A cselekvések befolyásolásától, szabályozásától függően beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről, de viselkedésmódosító hatású a büntetés és a megszüntetés is.

Ehhez kötődően a példa megfogalmazása: Minden ember önálló individuum. Önálló értékrenddel, szemlélettel és módszerekkel, amiket ő helyesnek ítél. A szervezet viszont egy olyan működő mechanizmus, ahol normák, elvárások és igények vannak jelen, amelyekhez alkalmazkodnunk kell.

Ahhoz, hogy a munkavállaló megfelelhessen ezeknek az elvárásoknak **fontos, hogy folyamatos visszacsatolást kapjon a szervezetben az általa elvégzett feladatokról, azok minőségi és módszertani elvárásairól.** A ember mindaddig úgy végzi a feladatait, ahogy Ő jónak látja, amíg ellentétes elvárással nem szembesül. Az elmélet **gyakorlati alkalmazását támogató folyamat a rendszerbe iktatott, folyamatos, korrekt teljesítményértékelés.**

Ennek a kultúra részét kell képeznie. Minden munkavállalónak el kell fogadnia és fontosnak éreznie, tudatosítania kell ennek szükségességét és támogató jellegét.

Sajnos a gyakorlatban ennek a folyamatnak a hibái is érzékelhetők,

- Például a problémák megjelenésének nem megfelelő kezeléséből adódóan. Hogy magyarázzam a kijelentést: a felmerülő probléma súlyának megjelenítése – „bolhából elefántot”.
- Adott esetben a kritika nem megfelelő alkalmazása: közli a hibát, de nem mutatja meg a követendő irányt, nincs javaslat a korrekcióra.
- A problémák közlése: nem megfelelő hangnem alkalmazása. Természetes, hogy a tévedéseknek következményei vannak, de „aki dolgozik, hibázhat”. Ez is hozzátartozik a mindennapokhoz. Nem a letorkollás, a magasra emelt hangnem az, ami ilyen esetekben hasznos lehet, hanem a segítség, amit a hiba helyrehozatalánál nyújthatunk.

Ez egy nagyon nehéz és kényes kérdés napjaink szervezeteiben. A szubjektum kiküszöbölése, egy komplex teljesítményértékelésnél nagyon nehéz, különösen abban az esetben, ha az adott munkavállaló teljesítménye „kézzel foghatóan” nem mérhető. Kevés az a vezető, aki képes erre. Vannak munkavállalók, akik képességeiknél, értékeiknél fogva lojálisabbak a másiknál, munkához való hozzáállásuk és munkavégzésük kiemelkedő. Ez jó, minden munkáltató ilyen alkalmazottokról álmodik.

Azzal, hogy a vezető arra törekszik, hogy a szubjektumot kiküszöbölje, ennek az elméletnek a megvalósulását nagyban elősegíti. **Oda kell figyelni arra, hogy a munkahely érdekében elvégzett feladat legyen a mérce, bármilyen erkölcsi elismerés ill. anyagi előny pl. béremelés meghatározásánál.** Természetesen nem mindig mérhető a teljesítmény, de az akarat, a munkához való hozzáállás, az igényesség és a szorgalom mindenképpen olyan tényező, amely jó kiindulópont lehet a vezetők számára .

A fentiekben felsorolt példák rávilágítanak azokra a dolgokra amelyek a hétköznapiakat átszövik. **Ahhoz, hogy a munkavállaló kötődjön a szervezethez és minden képességét hozzáadva a rendszerhez végezze a napi feladatait, ezek helyes alkalmazása elengedhetetlen.**

A legjobban számára a munka öröme és az abban való kiválóság egy és ugyanaz. Mivel a szervezet nem egyetlen emberből áll, és mindenki más értékekről szól, a helyes módszertan a személyre szabott ösztönzés alkalmazása lehetne. Ez a gyakorlatban nem kivitelezhető. Az egységes irányelvek kialakítása, s azok helyes alkalmazása viszont nem ütközik nehézségekbe. Biztos, hogy a vezetők számára nagy odafigyelést és kellő körültekintést igénylő feladatok egyike ez. Az viszont bizonyos, hogy többszörösen megtérülő befektetésről van szó.

1.3.2 Hatalom, mint eredményességet befolyásoló tényező

A vezetés fogalmát vizsgálva feltétlenül eljutunk **a hatalom** kérdéséhez. A vezetéshez hatalomra van szükség. A hatalom emberek közötti viszony, ami lehetővé teszi, hogy az alárendelt elfogadja a felettes döntését, beleegyezve abba, hogy a döntés közvetlenül hasson a viselkedésre.

Ebből nyilvánvaló, hogy **semmilyen hatalom nem lehet eredményes a vezetettek beleegyezése, vagy azok engedelmessége nélkül. A hatalmat a vezetőnek el kell fogadtatnia a beosztottakkal.**

A hatalom elfogadásának három legfontosabb forrása, hogy

- az alárendelt bízik a felettesében, az alárendelt megszokta,
- az adott felettes hatalmát legálisnak ismerje el,
- az alárendelt fél attól, hogy ellenkezése kellemetlen következményekkel járhat /kényszer/.

Ezek egyben a vezető vezetési eszközeit is jelentik, az ösztönzéstől a buzdításon át a kényszerítésig. A vezetők hatalmának öt fontos típusa van, amelyek lehetővé teszik, hogy befolyásolják mások gondolkodásmódját és viselkedését.

A vezetői hatalom típusai: jutalmazó-, kényszerítő-, törvényes-, referens-, és a szakértői hatalom.

A megbecsülési szükségletek (státus, presztízs, tisztelet) gyakran a legkönnyebben a legközelebbi munkatársak révén nyernek kielégítést. Az egyénnek a megbecsüléssel kapcsolatos legnagyobb jutalma minden bizonnyal abból a csoportból származik, amellyel azonosul. A vezetői elismerést mint motiváló tényezőt nem szabad figyelmen kívül hagyni, de nem is szabad túlhangsúlyozni.

Érzékeny és nagy tudású vezetőre van szükség, aki képes a jutalmak megállapítására és annak eldöntésére, mennyi az a jutalom, amely valóban ösztönzőként szolgál a szervezet teljesítményének és jólétének növelésére.

A fenyegetés és a büntetés alkalmazása a vezető és a beosztott közötti kapcsolatnak a gyengülését idézi elő. Rövid távon hatékony befolyásoló eszköz lehet, de átfogóbb, távolabbi hatásukat is tudomásul kell venni. Ez a hatalom csökkenti a vezetőhöz ill. a szervezethez való kötődést⁷.

⁷ Herczeg János- Kocsisné Kópházi Andrea (2000): Vezetéstudományi és módszertani alapok, NYME Sopron

Az elismert hatáskörrel rendelkezőktől kapott utasításokat nagyobb valószínűséggel követik, mint az ilyen háttérrel nem rendelkező egyénektől származókat. Ez a beosztott gondolkodásában olyan hajlandóságot alakít ki, hogy bizonyos személyektől, akik jogosan gyakorolják hatáskörüket, elfogadjon utasításokat. Ez **a törvényes hatalom.**

A referens hatalom feltehetően legismertebb példája az a befolyás, amely egy személy azon képességét jelenti, hogy egy másikat rávegyen arra, hogy őhöz hasonlóan viselkedjen és utánozza őt. **Sok vezető nagyra becsülnék híveit,** olyanok akarnak lenni, mint ő. **Tanulmányozzák a vezető nézeteit, sajátos modorát, szaktudását és környezetét.** A vezető erős befolyással lehet beosztottai cselekedeteire és gondolkodásmódjára. Hangsúlyoznunk kell azt is, **hogy a vezető személyiségével szemben vannak elvárások, amelynek meg kell felelnie, hogy ez teljesülhessen.** Ilyenek pl. a megbízhatóság, következetesség, és a magas szintű szakmai képességek is.

Az a személy, aki a szóban forgó feladatnál tanúsítani tudja szakismereteit, legyen az manuális vagy szellemi jellegű, rendelkezik potenciális befolyásoló képességgel. **A szakértői hatalom** kapcsolatban van a referens hatalommal olyan értelemben, hogy **a tudás nagyra értékelt tulajdonság.** Az is előfordulhat, hogy a vezető annak ellenére is gyakorolja szakértői hatalmát, hogy egyébként nem kedvelik.

Látható, hogy a potenciális vezető a rendelkezésre álló hatalmi változatokkal gyakorolhat befolyást. Fontos azonban, hogy az egyes hatalom típusok között meg tudja találni a helyes egyensúlyt. Emellett, arra is figyelemmel kell lennie, hogy a hatalmával tudjon bánni és ne éljen vissza vele.

1.3.3 A vezetői kommunikáció, mint sikertényező

A kommunikáció az egyik legjelentősebb tényezője a vezetői munkának.

Többféle funkciója van: érzelmi, motivációs, információs és ellenőrzési funkciót is betölt⁸.

⁸ Zrinszky László(1994): Szöveggyűjtemény a kommunikáció elmélet tanulmányozásához JPTE, Pécs

A kommunikáció révén a szervezet tagjai:

- **kifejezésre juttathatják érzelmeiket, elégedettségüket vagy bosszúságukat.** Ez hozzásegít a feszültség levezetéséhez, a konfliktushelyzetek feloldásához, s végső soron fő közvetítője a szervezeten belüli szerepek kialakításának és megerősítésének.
- **A motiválás minden formáját kommunikáció közvetíti: a hatalmat és/vagy autoritást kifejező utasítás, a teljesítmény értékelése és az ahhoz kapcsolódó visszacsatolás** (jutalmazás, megerősítés, tanulás).
- **Az információs funkció révén a döntések bizonytalanságát csökkentő adatok jutnak a döntéshozóhoz.** Továbbá alkalmasnak kell lennie arra, hogy helyes vezetői kommunikációt használva fogadjon és továbbítsa információkat.
- A szervezeti felépítés által **kijelölt csatornák biztosítják azt, hogy a vezetők jelentések révén visszajelzést kapjanak a szervezet keretében folyó tevékenységről.**

A szervezetek zökkenőmentes működtetésének elengedhetetlen feltétele a megfelelő mennyiségű és minőségű információ időben történő továbbítása. **Igen szoros kapcsolat mutatható ki a szervezet felépítése és az alkalmazott formális kommunikációs séma között.**

A kommunikáció során többféle kommunikációs zaj keletkezhet, amely befolyásolja a sikeres kommunikációt. Ilyenek például a kommunikáció jellegzetességéből, a küldő szándékából, a fogadó észleléséből, vagy a visszacsatolás során keletkező zajok. Néhány példa: **a kölcsönös bizalom, megértés, érzelmi kötődés, a közös élmények, érzések megnövelik a kommunikáció sikerességének valószínűségét. Az érzelmi kapcsolatok hiánya viszont korlátozhatja, sőt meg is akadályozhatja az érdemi kommunikációt.** Hasonló problémákat észlelhetünk a csoportok szintjén is. A csoport létszámának növelésével a kommunikáció eredményessége valószínűleg csökken: minél több a résztvevő, várhatóan annál hosszabb ideig tart a hidak kiépítése, a kommunikáció feltételeinek megteremtése.

Egy másik példa: Van olyan eset, amikor a küldő maga sem tud pontosan fogalmazni: számára is bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet. Lehet, hogy épp a kommunikációtól várja saját gondolatai tisztázását.

A másik csoportba sorolhatjuk, amikor a küldő valamilyen okból szándékoltan zajos üzenetet bocsát útjára, jöllehet saját maga számára céljai, szándékai egyértelműek. E mögött nagyon alapos megfontolás állhat.

Az információk észlelése és értelmezése nem független a fogadó olyan sajátosságaitól, mint fizikai és szellemi képességei, vagy az őt körülvevő világról kialakított képe, véleménye. Ezek az attitűdök.

Nem tudjuk függetleníteni az információk értelmezését annak a csoportnak a véleményétől, amelynek a tagjai vagyunk. A csoport normáinak, értékeinek, véleményének hatását, a csoportnyomás kényszerítő erejét kísérletek bizonyítják. **Hajlamosak vagyunk elutasítani üzenetet, ha a küldő iránti bizalmunk mérsékelt, vagy egyáltalán hiányzik. Másik végtelként a nagyfokú bizalom esetén a másik véleményének kritikátlan elfogadása is előfordulhat.**

A visszacsatolás segít tisztázni, pontosítani az üzenetek tartalmát, közelíti egymáshoz a küldő és a fogadó üzenet értelmezését. Hajlamosak vagyunk elutasítani azokat az üzeneteket, amelyeket személyünk elleni támadásnak értelmezünk, függetlenül attól, hogy annak szánták-e vagy sem. Ezért a kialakuló párbeszéd jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján futhat tovább, teljesen elkanyarodva és függetlenítve az üzenet tartalmától.

A kommunikációs helyzetben szinte lehetetlen, hogy a fogadó pontosan ugyanazt az üzenetet képezze le a fejében, amit a küldő szándékolt. A küldőnek ugyanakkor vannak eszközei az értelmezés pontosságának növelésére. A zajok kiküszöbölésének egyik kiváló eszköze a redundancia, amely a közölt információ többirányú és több formában történő megerősítését jelenti.

A vezetőnek minden tevékenységéhez információkra van szüksége. Az információs rendszer kialakításánál figyelembe kell venni a vezetők tájékoztatási igényét, az információ-feldolgozás gépesítési lehetőségeit és a szervezeti sajátosságokat. A vezetők tájékoztatási igénye elsősorban a vezetési szintektől függ. Nyilvánvaló, hogy a szervezet felső vezetőjének sokkal átfogóbb és szelektáltabb információra van szüksége, mint a közvetlen irányítást végzőnek.

A vezetői kommunikáció a kommunikáció speciális fajtája. Néhány gondolat arról, hogy milyennek kell lennie a helyes vezetői kommunikációnak.

A vezető feladata, hogy a beosztottakra átvigye gondolatait, hogy őket bizonyos cselekvésre bírja rá. A világos elvek, az ésszerű döntések csak akkor realizálódhatnak, ha ezeket az elveket és döntéseket jól sikerül áthelyezni a beosztottakra.

Fontos, hogy *a kommunikáció előtt világosan fogalmazzuk meg gondolatainkat.* Szisztematikusan elemezni kell a problémát vagy elképzelést, hogy a kommunikáció világos és egyértelmű legyen. Ez a hatékony kommunikáció első lépcsője. **Meg kell határoznunk a kommunikáció valós célját.** A kommunikáció előtt azt a kérdést kell magunknak feltenni, hogy ténylegesen mi a célunk a kommunikációval. A célhoz kell adaptálni az üzenet tartalmát, sőt nyelvezetét és a hangnemét is.

Minden kommunikáció alkalmával át kell tekintenünk a tárgyi és emberi körülményeket.

A vezetőnek különös érzékkel kell rendelkeznie a körülmények megvizsgálása terén, figyelemmel kell lennie a kommunikáció időzítésére, a szociális klímára, a tárgyi és emberi körülményekre. *A kommunikáció közben nagyon fontos a hangnem megválasztása.* Ez az üzenet egyik fontos eleme. A hang, a stílus, a kifejezés befolyásolja a befogadók magatartását és gyakran ez a befolyás nagyobb mérvű, mint maga az üzenet tartalma. **Kommunikáció során lehetőségeinkhez mérten nyújtunk segítséget és értéket a befogadónak.** Végig kell gondolni a befogadó érdekét és szükségleteit, meg kell ismerni a habitusát, és ebből a nézőpontból kell számára előnyt és hosszú távú értéket nyújtani. **A kommunikációnkat mindig nyomon kell követnünk.** Ha nem követjük nyomon a kommunikációt, sohasem tudhatjuk meg, hogy milyen hatása van. A befogadó benyomásait csak nyomon követéssel érzékelhetjük. Ezért visszacsatolás nélkül nem szabad kommunikálni. **Inkább a jövő, mint a jelen számára kommunikáljunk.** Mínthogy a kommunikáció során figyelembe kell venni a befogadók igényeit és helyzetét, a múlt és a jelen helyzet figyelembevételével a jövő hosszú távú céljaira és érdekeire alapozva kel megtervezni a kommunikációt. **Mindig győződjünk meg arról, hogy a kommunikációval segítséget nyújtunk.** Egy végső elemzéssel meg kell győződnünk, hogy azt mondtuk-e, amit akartunk. Hogyha a beosztottak tettei és attitűdjei ellentmondanak, érteletlenül válik a kommunikáció.

1.3.4 Napjaink vezetési stílusai, a személyes vezetés

A másik nagyon fontos tényező a vezetői munkában a **személyes vezetés** kérdésköre. Ez a terület szintén egy nagyon összetett és érzékeny kérdéskör. Amiért fontos, hogy ezt is érintsük, mert az egyes vezetési stílusok közti választás nagyon nehéz. A személyes vezetés részét képezi természetesen a kommunikáció, a motiváció is. El kell fogadnunk azt a megállapítást, hogy különböző értékrenddel, személyiséggel rendelkező emberekkel kell tudnunk bánni egy szervezetben. Ez a megállapítás magával hozza azt a tényt is, hogy különböző embereknél más-más vezetési stílus lehet a hatékony. **A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, mivel annak megértésén alapszik, hogy mi motiválja az embereket, és híd szerepet tölt be a szervezet – ill. a szűkebb szervezeti egység – céljainak elérése és az egyéni célok, elvárások, szükségletek kielégítése között, mégpedig oly módon, hogy az egyik a másik révén teljesül.** Ha e hídszerep betöltése nem sikeres, s a két „pillér” közül az egyik sérül, megbillen- valószínű, hogy a másik is csorbulni fog.

A vezetési stílus két szélsőséges alapeset között változhat:

- a vezető egyoldalúan rákényszeríti akaratát a beosztottjaira
- alkalmazkodik az általa vezetett csoport elvárásaihoz, normáihoz és csak ezáltal válhat vezetővé.

A vezetési stílus a vezetői tevékenység egy olyan eleme, amely a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik (a vezető és beosztottai közötti kapcsolat módjára keresi a választ). Annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani.

A konkrétan alkalmazott vezetési stílust végül is több tényező befolyásolja:

- a vezető személyisége,
- a csoporttagok személyisége,
- a csoportszituáció, a szervezeti (és részleg) célok,
- a csoporttagok céljai, szükségletei,
- egy szélesebb értelemben vett kulturális környezet.

Az egyes vezetéselméleti irányzatok különféle nézőpontból osztályozzák az egyes vezetési stílusokat, közülük

A kontingencialista leadership-elméletek túllépnek a „minden körülmények között ajánlható vezetési stílus” felfogáson: a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazzák meg. Különböző feltételeknek más-más vezetési stílus feleltethető meg. Napjaink vezetési modelljei közül az egyik legszemléletesebb a **Kotter manager-leader modellje**. A vezető manageri szerepében a szervezeti komplexitással birkózik meg. Napjaink egyre nagyobb méretű szervezeteiben a rend és a belső összhang meghatározott szintje nélkül nem biztosítható a kívánt minőség és eredményesség.

A sikeresen betöltött manager szerep eredménye a belső hatékonyság, a szabályozott, zökkenőmentes belső működés. A leader szerepe ezzel szemben a szükséges változásokra koncentrál. Az állandóan változó környezet, az éleződő hazai és nemzetközi verseny, a folytonos technológiai fejlődés, a tőke-intenzív iparágakban felhalmozódott kapacitásfeleslegek mind-mind változásra kényszerítik a szervezeteket.

A vezetők manageri és leaderi szerepeiben különbözőképpen hajtják végre ezeket a feladatokat.

Célkitűzés: A manager a komplexitást kezelendő rövid és hosszabb távú tervekben fogalmazza meg az elérendő célokat, és a célok elérése érdekében költségkereteket allokál.

A sikeres változást szem előtt tartó leader ezzel szemben jövőképet és annak eléréséhez szükséges változási stratégiákat alkot. A jövőkép és a tervek nem helyettesítik, hanem kiegészítik egymást: a jövőkép az iránytű, a terv a térkép.

Feltétel-biztosítás: A manager szervezéssel és emberi erőforrás menedzsmenttel teremti meg a végrehajtás feltételeit, megteremti a szervezet formális rendszereit. A leader maga mellé állítja az embereket, el kell érnie, hogy a szervezet minél több tagja megértse és elfogadja a jövőképet.

Végrehajtás: A manager problémamegoldással és kontroll rendszerek működésével tolja az embereket a kívánt irányba, beszámoltatással, rendszeres megbeszélésekkel, kontrollíng-rendszerekkel nyomon követi a tervek megvalósulását. A leader alapvető emberi szükségletek kielégítésével motiválja őket, szükségleteiken, érzelmeiken, értékeiken keresztül megnyeri az embereket.

A bemutatott alternatívák jól jellemzik napjaink vezetői stílusait. Meg kell jegyezni, hogy **tisztán soha nem jelenik meg egyik vezetési stílus sem. Sikeres vezetés abban rejlik, hogy a vezető jól válasszon az egyes stílusok között. Megfeleljen az alkalmazottak személyiségének, az elvégzendő feladatoknak és mindez illeszkedjen a szervezeti kultúrához.**

Elmondható azonban, hogy a jelen korra jellemző **vezetői gyakorlatban egyfajta szemléletváltás, elmozdulás következett be. Nagyobb hangsúlyt helyeznek az emberi tényezőre, bővítik az alkalmazott eszköztárat.**

Az alábbi ábra mutatja be a szemléletváltás irányát.

Tradicionális	Emberi erőforrás fejlesztés orientációjú
<ul style="list-style-type: none"> - parancs ellenőrzés - döntéshozatal - munkatársak figyelmen kívül hagyása - munkakörök értékelése - a teljesítmény menedzselése - menedzselés a célok alapján - utasítás - főnök, vezető szerep - előrelátás 	<ul style="list-style-type: none"> - oktatás - tanácsadás - a munkatársak bevonása - a képességek értékelése - az értékek menedzsmentje - menedzselés a hasznok alapján - elősegítés - védelmező, oktató szerep - megerősítés

9. ábra Elmozdulás a vezetési stílusban

Nagyon sok kérdéskört nem vizsgáltunk meg részletesen.

Talán a feldolgozott területek:

- 1 a vezető szerepe
- 2 a motiváció
- 3 a hatalom kérdésköre
- 4 a vezetői kommunikáció
- 5 és a vezetési stílusok

adnak némi rálátást, hogy a vezetői munka kellőképpen összetett, bonyolult feladat. Nem beszélve arról, hogy a szervezeti erőforrások legbonyolultabbjával foglalkozik, az emberrel.

A vezető nem akkor vezető, ha pozícióban van, hanem attól, **hogy képes vezetőként viselkedni és értéket adni a vele együtt dolgozó munkatársaknak és ezáltal mintegy „kiválasztódik és föléemelkedik” a csoportnak.** A vezetői munka legnehezebb része az, hogy mindig, minden helyzetben jól kell választanunk a lehetséges alternatívák és módszerek között. Emellett fontos, hogy nem lehetünk szélsőségesek és nem engedhetünk meg magunknak ilyenfajta reakciókat sem. **A vezetői képességek fejleszthetők, tanulhatók. Az viszont, hogy mikor, mit, hogyan használjuk az egyéntől függ. Lényeges, hogy nincs egyfajta „jól alkalmazható sablon”, ami mindig, minden esetben eredményes. Alternatívák tárháza, óriási módszertani választékok vannak, amik egyes esetekben működőképeseek, ezért kerültek be a használható eszközök közé⁹.**

Egy valamit azonban nem szabad elfelejtenünk: A vezetésben mindig minden „attól függ”.

Mitől is?: Emberi értékektől és személyiségjellemzőktől, a más emberekkel való kapcsolattól és érdekviszonyoktól, céloktól és a szituációtól valamint környezettől.

1.4 Humánmenedzsment a vezetésben

„Sok van, mi csodálatos,
de az embernél nincs semmi csodálatosabb!”
(*Szophoklész: Antigóné*)

A humán erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.

⁹ Kocsisné Kópházi Andrea (2004): Hogyan feleljünk meg a XXI. század vezetői kihívásainak – vezetés módszertani összefoglaló dióhéjban, Pilots for Europe, Nemzetközi konferencia, előadás

Elemi közé soroljuk:

- emberi erőforrás stratégiát
- emberi erőforrás tervezést
- munkakörtervezést
- munkakör-értékelést
- ösztönzőmenedzsmentet
- munkaerő ellátást
- toborzást és kiválasztást
- teljesítményértékelést
- emberi erőforrást fejlesztést
- szervezetfejlesztést
- munkaügyi kapcsolatokat
- tb- és szociális ellátást.

Az emberi erőforrás menedzsment célja: segíteni a szervezetet céljai elérésében, hatékonyan alkalmazni a munkaerő szaktudását és képességeit, jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosítani a szervezet számára, lehető legnagyobb mértékben biztosítani a szervezet számára az alkalmazottak elégedettségét, önmegvalósítását, segíteni az etikus elvek és a gyakorlati magatartás fenntartását. A munkaélet minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatosá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

Közvetíteni a személyzeti-elveket, -politikát, minden alkalmazott felé. Oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és a tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen.

A személyzeti vezetők megváltozott szerepének az egyik magyarázata, hogy a vállalat és az alkalmazottak kapcsolatában előtérbe kerültek az egyéni szempontok.

Az embernek egyensúlyba kell hoznia közéleti szereplését és a magánéletét, ha teljes önmegvalósításra törekszik. Fontos, hogy a vállalat és az alkalmazottak kapcsolatában nagyobb figyelmet fordítsanak az egyes emberek egyéni szempontjaira.

Egy vállalat érdeklődésének középpontjában továbbra is szakmai kérdések állnak, de a termelékenység, a bekerülési ár, a megfelelő időbeosztás, az értékteremtés szükségessé teszi a humán erőforrások bevonását az üzleti tevékenységbe¹⁰.

¹⁰ Personel: A személyzeti vezető megváltozott szerepe, Humánpolitikai Szemle 2004. 7-8. szám

Erről tanúskodik az a tény is, hogy a legtöbb európai vállalatcsoport igazgatóságának a humán-erőforrás igazgató is tagja, így a többi szakmai vezető megbecsült partnere. **A humán erőforrás szakembernek a vezetés tanácsadójának kell lennie, neki kell képviselnie a vállalat etikáját, a vállalat értékeit.**

A turbulensen változó környezethez való folyamatos alkalmazkodás feltétele, hogy a szervezetek alkalmazottai olyan kompetenciákkal rendelkezzenek amelyek képessé teszik őket arra, hogy alkalmazkodni tudjanak a változó feltételekhez. **Napjainkban a humán szakemberek elsődleges feladatai közé tartozik a dolgozói rugalmasság fejlesztésével kapcsolatos feladatok ellátása.**

A dolgozói rugalmasság összetevői:

1. Tanulási potenciál (szakmai képzettség, más vállalatoknál végzett tevékenységek, munkatartalmak, kapcsolatok)
2. Értékkorientáció (a munka fontossága)
3. Térbeli és időbeli rugalmasság (lakóhelycsere, munkaidő, túlórák)
4. Képzés-, és továbbképzés (részvétel, készség,...)
5. A rugalmas alkalmazás vágya, óhajta és kockázatvállalás (Munkaorientáció, felelősség, döntési játéktér, nyereség)
6. A tevékenységek követelményei (kollégák, döntési játéktér, munkatempó,...)

A rugalmasságot a pszichológia többnyire a problémamegoldás területén vizsgálja. A probléma általában az, amire az embernek nincs kész válasza. A problémamegoldás hatékonyságát két alapvető dolog gátolja: a szokások és a konformitás. Ezeket gyakran merevségnek, makacsságnak, beállítódásnak, előítéletnek, a változással szembeni ellenállásnak, az ismeretlentől való félelemnek nevezzük. Az egyik legnagyobb nehézség rábírní az embereket arra, hogy levessék rögzült szokásaikat, és új dolgokat próbáljanak ki.

A szervezet tagjai vonatkozásában különösen fontos az ember és szervezet közötti, belső „pszichológiai szerződés” teljesülése. Különböző kultúrák más-más pszichológiai szerződést tudnak kielégíteni, ebből adódóan bizonyos típusú emberek az egyik kultúrában sikeresek és jól érzik magukat, a másokban pedig nem. **A munkahelyi elégedettség egyik forrása az egyén pszichológiai szerződése és a szervezet kultúrája közötti összhang.** Az egyén és a szervezet kapcsolatát kétirányú, kölcsönös összefüggés jellemzi.

Az egyes embereknek (készségeiket, képességeiket, személyiségvonásaikat, aspirációikat tekintve) valamilyen szinten be kell illeszkedniük a kialakult kultúrába, ugyanakkor a rendelkezésre álló

emberi erőforrás sajátosságai (képzettsége, mentalitása) jelentős mértékben befolyásolják, hogy egy szervezet mennyire választhat szabadon a különböző (és számára kívánatos) kultúrák között. Amikor egy szervezet munkatársait kiválasztják, lényegében meghatározzuk a szervezet kultúráját is.

A következőkben olyan humánmenedzsment elemeket tekintünk át, melyek a legnagyobb hatást gyakorolják az egyéni ill. a szervezeti hatékonyságra.

1.4.1. Emberi erőforrás stratégia

Ahhoz, hogy valamely szervezet a stratégiájában megfogalmazott célokat elérje, mindenekelőtt arra van szüksége, hogy **az emberi erőforrás kellő mennyiségben, kellő szakismerettel és a szükséges időben rendelkezésre álljon**. Mindenekelőtt e célból készítünk a gazdasági stratégiához rendszeresen illeszkedő humán stratégiát.

A vállalatok többsége nem tekinti a humán stratégiát a vállalati stratégia részének, nem fogalmaznak meg stratégiai irányokat. **A humán tényező mind a stratégia kialakításában, mind a döntéshozatalban, mint pedig a megvalósításban nagy jelentőséggel bír¹¹**.

A klasszikus megfogalmazás így hangzik: a humán stratégia nem más, mint az emberi tényezővel kapcsolatos hosszú távú célok integrált rendszere, mely a vállalat gazdasági stratégiájának megvalósítását szolgálja. Tehát a humánstratégia szerves része kell legyen a gazdasági stratégiának, ebből adódóan a humán stratégia keretében kell megfogalmazni a feladatok ellátásához szükséges munkaerő mennyiségi, minőségi összetételét, az emberi erőforrással való gazdálkodás alapvető irányelveit, módszereit.

A humánstratégia főbb céljai:

- A változó piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodás készségének kialakítása. A szükséges szakmai összetétel biztosítása, továbbképzések, átképzések megszervezése.
- Az újonnan felvett munkavállalók beillesztésének támogatása, a rendelkezésre álló munkaerő megtartása, a rendszeresen működtetett értékelő rendszer alkalmazása, idegen nyelvtudás bázisának kiszélesítése.
- A szervezet által elvégzendő feladatokhoz szükséges emberi erőforrás időbeni biztosítása,
- Előmeneteli lehetőségek rendszerének kiépítése, működtetésének biztosítása
- Munkavállalók anyagi és erkölcsi megbecsülése.

¹¹ Herczeg János 2000: Stratégiai menedzsment, Oktatási segédlet, NYME KTK. Sopron,

A stratégiatervezés során kizárólag abból az elvből lehet és kell kiindulni, amely egyenrangúként kezeli valamennyi munkavállaló céljait, igényeit, valamint a szervezet célkitűzéseit, ezért a humánstratégia főbb alkotóelemei a következők:

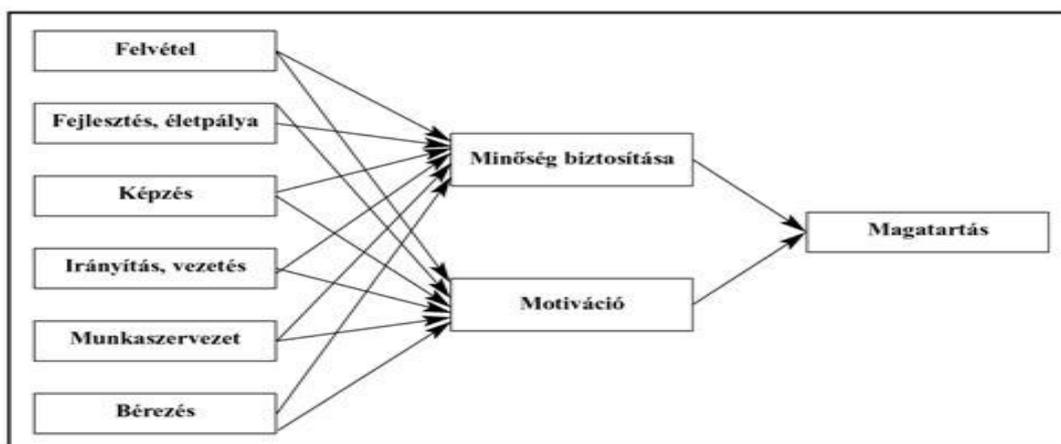
- A vezetés fejlesztése,
- A személyi állomány célra orientált fejlesztése,
- A bér és jövedelemérdekeltség, az ösztönzési rendszer, az oktatás, képzés, a szociális tevékenység javítása.

A vezetés fejlesztésével összefüggésben a vezetési alkalmasság vizsgálatára objektív és szubjektív módszerek bevezetése:

- A vezetők fejlesztését pályatervezéssel, életút tervezéssel kell segíteni,
- Át kell értékelni a vezetői követelmény rendszerét,
- Ki kell alakítani a folyamatos teljesítményértékelést,
- Meg kell határozni a különböző szintek vezetői követelményrendszerét és összevetni a stratégiai célokkal.

A személyi állomány fejlesztésével összefüggésben:

- Fel kell készülni a jól képzett munkaerő, pénzügy, marketing, értékesítési, számítástechnikai szakemberek hiányára, differenciált kereseti arányok kialakítására
- A belső munkaerő-források jobb hasznosítása, folyamatos képzés, átképzés a hiányszakmákban (foglalkoztatási formák, főállású, részfoglalkozású, brókerek),
- Az átirányítások tervezése, belső horizontális mozgások, külső tanácsadók, szakértők foglalkoztatása,
- Az élőmunka hatékonyságának fokozása.



Forrás: Eckardstein: zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen, Manz, Wien, p. 18.

10. ábra Személyzeti stratégia magatartást befolyásoló eszközei

Az érdekeltségi rendszerhez kapcsolódva az érdekeltség eredményéhez kötése, az eredményre hatást gyakorló személyek kereset szintjének növelése:

- A teljesítményhez igazodó erőteljes differenciálás,
- A stratégiai fontosságú kulcs szakemberek megbecsülése, megtartása.

A személyügyi szervezet szerepe a humánstratégia kialakítása és gyakorlati működtetése során meghatározó. Ez viszont felveti azt a gondolatot, hogy **ha a személyzeti szervezet képes stratégiai léptékkal gondolkodni és cselekedni, akkor ez a vállalaton belüli szerepét és helyét is meghatározza. Ez az út, amelyen járva a szervezet a vállalati menedzsment szerves részévé válhat.**

A vállalati stratégia és a humánstratégia összekapcsolása

A szervezetek gyakran nem használják ki kellően a rendelkezésükre álló munkaerőt. Ez módot ad azoknak a cégeknek, amelyeknek koherens munkaerő-gazdálkodási stratégiájuk van, hogy előnyt szerezzenek versenytársaikkal szemben, amelyek nem hasznosítják optimálisan munkaerejüket. Az is látható, hogy a vállalatok személyügyi politikája és gyakorlata jelzi a vezetőség véleményét az alkalmazottakról és a helyes vezetésről. A munkaerő vezetésének négy fő szempontját szokták meghatározni.

Ezek a következők:

- A pszichológiai szerződés természete. Ennek egyik véglete, hogy a munkaerőt eszköznek tekintik, és szigorúan ellenőrzik, a másik az, hogy a dolgozókat intelligens és elkötelezett lényeknek tekintik, akiknek kellemes környezetben érdekes és jelentős feladatokat kell megoldaniuk.
- Az alkalmazottak részvételi szintje.
- Külső vagy belső munkaerőpiac. Ez a belülről vagy a kintről való felvétel kérdése és kapcsolódik az oktatás kérdéseihöz.
- Teljesítményértékelés. A csoportos vagy egyéni teljesítmény hangsúlyozása.

Azok a vállalatok, amelyek a személyzeti kérdéseiket is belefoglalják a stratégiai döntésekbe, a személyügyi politika és a gazdasági, vagy üzleti stratégia összhangba hozatala során két terület különösen jelentős.

Először is a személyügyi politika megválasztására, bonyolult személyzeti tervezési módszert alkalmaznak, különösen a **munkaerő-szükséglet** és a személyzeti profil meghatározására és a **munkaerőmozgások megtervezésére**.

Másodsor, **az alkalmazottakkal való kapcsolatot kulcskérdésnek tekintik**. A vezetők és a beosztottak közötti viszony természete befolyásolja az alkalmazottak elkötelezettség, és hátteret alkot a személyügyi politika más döntéseire.

Fontos szerepet kap a vállalati stratégiában a kapcsolatrendszer és a folyamat dimenziója.

A munkaerő-gazdálkodás a stratégia kidolgozásának szerves része. A személyügyi politika kiválasztása kulcsfontosságú stratégiai döntés: nagy hatással van a versenyelőnyre, a vállalati szervezetre és a kultúrára. Az optimális személyzeti politika a vállalat jellegzetességeitől függ. Számos személyügyi politikából lehet választani, és a választást annak a szándéknak kell vezérelnie, hogy a vállalat munkaerő-gazdálkodási módszere álljon a stratégiai cél szolgálatában.

Munkakörtervezés és a kiválasztási rendszer tervezése kiemelt figyelmet érdemel a humán stratégia szempontjából. Mindenek előtt a **kompetenciák azonosítására kell koncentrálni**. Nagyon fontos, hogy minél pontosabban meghatározhassuk az egyes munkakörök betöltőitől elvárt tulajdonságokat. A kiválasztási rendszerben pedig azt kell minél pontosabban előre jelezni, hogy egy adott személy (jelölt) egy adott munkakörben milyen teljesítményt fog nyújtani. Az előrejelzéshez természetesen tartozik egy mérce, amihez a vizsgált jelöltek mérik. Ez a mérce az adott munkakörhöz tartozó követelményrendszerből származik. A rendszerek céljainak megfelelő kompetenciák a minél pontosabb leírás és előrejelzés érdekében részletesek és alkalmasak a munkakör minél finomabb megragadására.

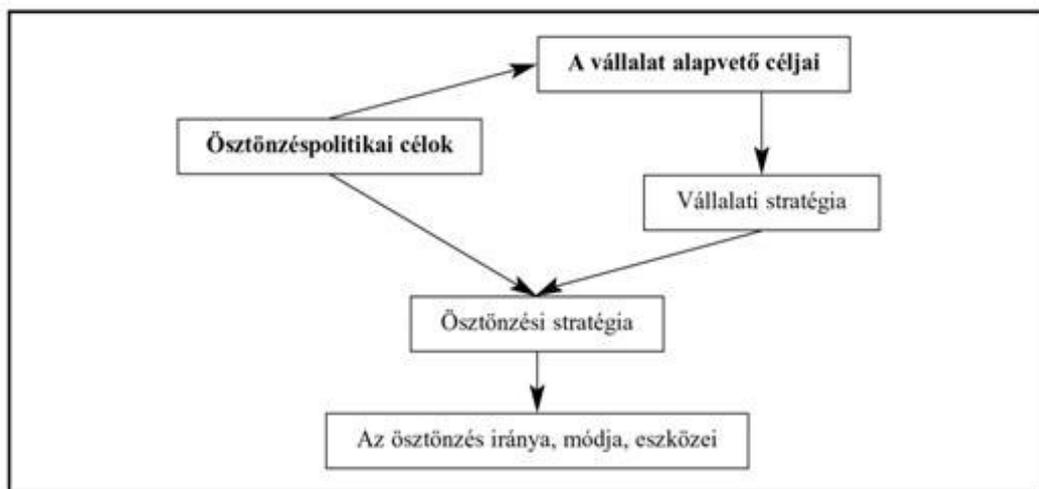
A munkakör-specifikáció azt mutatja, hogy a munkakör sikeres betöltéséhez milyen tapasztalatok, képességek, készségek és ismeretek szükségesek. A munkakörelemzés inputot jelent a munkakörtervezés, azaz az egyedi munkakörök és azok kapcsolatrendszerének kialakítása számára. A munkafeladatok megfelelő elvégzése nemcsak a hatékonyság és a dolgozói elégedettség, hanem a biztonságos munkavégzés szempontjából is lényeges.

A munkakörelemzésből származó információkat felhasználják az új munkatársak toborzásakor és a jelöltek kiválasztásakor. A munkakörbe tartozó feladatok, valamint a munkakör ellátásához kívánatos személyes jellemzők meghatározása segíti a kiválasztást és információt nyújt a munkáról. (Bakacsi 2005.)

1.4.2. Ösztönzésmenedzsment

Az ösztönzésmenedzsment az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik nagyon fontos részterülete. Fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszernek a kifejlesztése és alkalmazása, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által.

E fő célok mellett az ösztönzésmenedzsment további feladata, hogy ösztönözze a dolgozókat a munkaidő hatékony kihasználására, a szaktudás és a képességek fejlesztésére, a rugalmas munkavégzésre, az előléptetésükre való törekvésre, a szervezet eredményéhez való minél nagyobb mértékű hozzájárulásra.



11. ábra A vállalati és ösztönzési politika/stratégia kapcsolata

Forrás: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, 2003

Mivel az emberi erőforrás-gazdálkodásnak szorosan kell illeszkednie a szervezet stratégiai céljaihoz, azaz azokhoz az üzleti célkitűzésekhez, amelyeket a szervezet hosszú- és középtávon el kíván érni, az ösztönzésmenedzsmentnek is a stratégiai terv megvalósulását kell szolgálnia.

Az ösztönzésmenedzsment nemcsak bérezést jelent, hanem annál tágabb fogalom. Beletartozik a külső-, belső motiváció, a nem pénzbeni és a pénzbeni ösztönzés minden fajtája. Ezek arányának és konkrét formáinak megalkotása nagyban függ a szervezettől, és annak környezeti kultúrájától, az emberről alkotott felfogásától, a dolgozók értékrendjétől és természetesen a szervezet üzleti és egyéb céljaitól, lehetőségeitől.

A továbbiakban amikor ösztönzésről beszélünk, azon elsősorban javadalmazást értünk, amely a bért és annak kiegészítéseit, illetve a juttatásokat tartalmazza, s eltekintünk a motiváció olyan további eszközeitől, mint pl. az előléptetés vagy munkakör „színesítés”, holott ezeket szintén fel lehet használni ösztönzési céllal.

Az ösztönzésmenedzsment alkotóelemei az ösztönzési politika, az ösztönzési stratégia és az ösztönzési gyakorlat, mely az ösztönzési rendszerben testesül meg.

Az ösztönzési politika az ösztönzésre vonatkozó főbb elvi iránymutatás. Meghatározza azon fő alapelveket, amelyek szerint a szervezet dolgozóit javadalmazni kívánja.

Az ösztönzési stratégia az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzést hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli.

Az ösztönzési gyakorlat az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása. Azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozóinak konkrét javadalmazását megállapítja.

Az ösztönzési politika, stratégia és gyakorlat egymásra épül. Konkrét megtestesülése az ösztönzési rendszer, mely azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul. **Az ösztönzési rendszerek funkciójukat csak abban az esetben tudják betölteni, ha hatékonyak, rugalmasak, differenciálni képesek.**

Az ösztönzési rendszer nem csak anyagi, hanem erkölcsi ösztönzőket is tartalmaz. **Az ösztönzési rendszerek közül a cégek általában az anyagi jellegű ösztönzőkre helyezik a hangsúlyt, pedig az erkölcsi ösztönzők helyes alkalmazásával kiváló eredményeket érhetünk el.**

Ahhoz, hogy az ösztönzés határfoka megfelelő, azaz hatékony legyen, biztosítani kell a bérek piaci versenyképességét. Ehhez a piac rendszeres figyelése szükséges.

Az ösztönzési politikával kapcsolatos **elsősorú követelmény, hogy a bér legyen összhangban az elvégzett munkával, továbbá legyen méltányos a szervezetben végzett más munkák, illetve versenyképes a más szervezetekben végzett hasonló munkák elismeréséhez viszonyítva.**

Amennyiben ez az összhang hiányzik, a dolgozó alapvető szükségletei szenvednek csorbát, kevesebb energiával dolgozik, nehezebben alakul ki a cég iránti lojalitása. Mindezt azonban a szervezetnek elfogadható költségszinten kell biztosítania, hiszen az ösztönzésre fordított pénz a vállalatnak költséget jelent. **Helyes a szervezet ezt nem pusztán költségként, hanem az emberi erőforrásokba történő beruházásként kezeli az ösztönzésre fordított összeget.** A fenti szempontoknak megfelelő ösztönzési rendszerek kialakítása nagy körültekintést igényel.

A rendszer fő elemeit az ösztönzési csomag tartalmazza ilyenek pl. alaphér, egyéb keresetelemek, szociális és jóléti juttatások.

A juttatások összeállításában nagy szerepe van a pénzügyi-adóügyi megfontolásoknak, valamint az adott dolgozók igényeinek. Mivel ezek jelentősen különbözhetnek, sok szervezet választási lehetőséget kínál dolgozóinak, természetesen adott értékhatáron belül.

A felsorolt rendszerek közötti választáshoz azt kell megvizsgálni, hogy megvannak-e az adott rendszer alkalmazásához szükséges feltételek, s a dolgozók hozzáállása lehetővé teszi-e a rendszer működtetését. Ez természetesen annál inkább biztosított, minél jobban bevonják őket vagy képviselőiket a rendszer kialakításába és bevezetésébe. Bármelyik rendszer kerül azonban bevezetésre, mindegyiket rendszeresen felül kell vizsgálni és karban kell tartani.

A teljesítményhez kapcsolódó ösztönzés a javadalmazást az egyéni, csoport, vagy vállalati teljesítményszinthez, vagy ezek valamilyen kombinációjához köti. Ez a fajta ösztönzés egyre nagyobb teret hódít. **Általános célja az, hogy a szervezetet és az egyéneket, illetve csoportokat teljesítményük javítására készítse.** Ennek érdekében:

- motiválja a dolgozókat;
- növeli elkötelezettségüket;
- megerősíti a teljesítményorientált szervezeti kultúrát és értékrendet, vagy segít egy ilyenfajta kultúra megteremtésében;
- differenciál a teljesítmény alapján;
- pozitív üzenetet közvetít a teljesítményelvárásokról;
- segít a teljesítményorientált munkaerő megszerzésében, illetve megtartásában;
- rugalmasabbá teszi a bérköltséget.

A teljesítményhez kapcsolódó ösztönzés azon a feltételezésen alapul, hogy az emberek hatékonyabban dolgoznak, ha bérükre kihat teljesítményük alakulása. Ha azonban a rendszer rosszul megtervezett, annak demotiváló hatása erőteljesebb lehet, mint a jól működő rendszer motiváló hatása.

A rendszer kialakítása ezért nehéz és felelősségteljes feladat. Megtervezésekor figyelembe kell venni, hogy:

- igazodjon a szervezet kultúrájához;
- kötődjön a teljesítményértékelési rendszerhez;
- biztosítson megfelelő összhangot teljesítménykritériumok között;

- legyen rugalmas;
- támogassa a team-munkát;
- ne csak a rövid távú célok elérésére ösztönözzön;
- az érintetteket vonják be kialakításába;
- jól közvetítse a rendszer fő célját az érintettek felé.

A **szociális/jóléti juttatások** a személyi jellegű ráfordítások azon elemei, amelyeket a munkáltató a béren kívül nyújt a dolgozóknak. Ennek értéke pénzben is kifejezhető. Ezen juttatások általában a következő célokat szolgálják:

- növelni a dolgozók elkötelezettségét a szervezet iránt;
- biztosítani egyes meglevő vagy jövőbeni személyes szükségletek kielégítését;
- kimutatni, hogy a szervezet törődik dolgozóival;
- vonzó és versenyképes ösztönzési csomagot kínálni a jó munkaerő megszerzése és megtartása érdekében;
- adózási szempontból kedvező javadalmazást kínálni.

Látható, hogy e célok között nem szerepel a dolgozók motiválása, hiszen a juttatások csak igen ritkán hatnak közvetlenül és azonnal a teljesítményre. Ugyanakkor azonban **segítik a szervezethez való pozitív viszony kialakítását és megerősítését.**

A juttatások nyújtásának gyakorlata napjaink gazdálkodó szervezeteiben általánosnak mondható. Az eltérések az alábbi tényezőkből adódhatnak:

- a dolgozó státusa,
- az ágazatra jellemző országos gyakorlat
- a szektor állami vagy magán jellege
- a munkáltató juttatásokkal kapcsolatos nézetei.

A juttatások a dolgozók számára nagyon fontosak, ezért az e területen elszenvedett igazságtalanság nagy problémákat okozhat. A szervezet oldaláról ugyanakkor jelentős költséget emésztenek fel, csökkentésük, visszavonásuk elég nehezen elfogadtatható. Éppen ezért a juttatási csomag megtervezése nagy körültekintést igényel.

A juttatás formája	Az adott eszköz alkalmazásának szempontjai		
	Szociális	Emberi erőforrás menedzsment	Adózási
<i>A) Anyagi juttatások</i>			
A1) Közvetlen jövedelemformájú juttatás	segély, temetkezési, beiskolázási stb. segély	karácsonyi, szabadságpénz, tanulmányi szabadság, albérlési hozzájárulás	étkezési hozzájárulás, ruhapénz
A2) Természetbeni juttatás	termék/szolgáltatás kedvezményes biztosítása, étkeztetés	képzés, szállítás, munkaruha, bölcsőde, üdültetés	gépkocsi, státusutazás
A3) Vagyoni jellegű juttatás	lakáskölcsön, lakástámogatás		biztosítás
<i>B) Nem anyagi eszközök</i>			
B1) Munkafeltételek		költség- (munkakörülmények) és nem költségjellegű (munkaidő, vezetési stílus, karrier, megbecsülés)	
B2) Ellátás, szolgáltatás	tanácsadás	egészségügyi ellátás, sport-, kulturintézmények, rendezvények	

12. ábra A juttatások funkciók szerinti csoportosítása

Forrás: László Gyula: A jóléti (szociális) juttatások vállalati szerepéről Munkaügyi szemle 2001.1. szám

A juttatási stratégia kialakításánál fontos szempont hogy:

- igazodjon a szervezet kultúrájához, értékrendjéhez,
- tanúsítsa, hogy a szervezet törődik dolgozóival;
- segítse elő a szervezet azon törekvését, hogy a dolgozók minél jobban azonosuljanak vele;
- szolgálja a dolgozók tényleges (nemcsak feltételezett, de a valóságban létező) igényeinek kielégítését;
- legyen versenyképes a munkaerőpiacon;
- legyen rugalmas;
- engedjen választási lehetőséget;
- ne ossza meg végletesen a dolgozókat;
- tegye világossá, hogy mit miért kapnak.

A fenti szempontsor rávilágít annak jelentőségére, hogy ezen ösztönzési elemnek milyen fontos szerepe van a szervezetek életében. **A kellő körültekintéssel megtervezet ösztönzési csomag sem biztos, hogy a kívánt eredményt hozza abban az esetben, ha egyes elemeit – pl. az erkölcsi ösztönzők – nem megfelelően használjuk.**

Ez a vezetőktől kellő odafigyelést igényel. Mindenképpen azt a funkciót kell betöltenie, amit célul tűzött ki, és ezzel egy időben a méltányos alkalmazás hozza meg a kívánt eredményt, különben demotiváló hatást vált ki a munkavállalókból.

1.4.3. A teljesítményértékelés

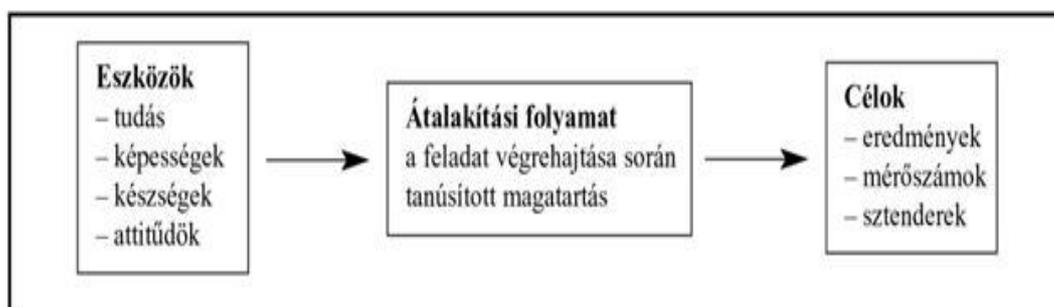
A gazdálkodás feladata minden erőforrással szemben megköveteli a racionális felhasználást, a hatékonysági követelmények realizálását. Az emberi erőforrással való gazdálkodás is azt igényli, hogy a munkahelyek, illetve a munkavállalók racionálisan, a vállalati és emberi erőforrás politikai céloknak megfelelően működjenek¹².

Az értékelés egyik lehetséges dimenziója a munkaerőre, mint potenciális teljesítőképességre irányul. Célja annak elérése, hogy olyan „megfelelő” személy töltsen be az adott munkahelyet, aki maradéktalanul képes annak előírásait, elvárásait teljesíteni. Erre irányul az ún. megfelelés-vizsgálat.

A másik dimenzió lehet a tényleges tevékenység értékelése a folyamatos működés vezetői ellenőrzése, minősítése során. Ez az értékelés elsősorban a célokhoz viszonyít, a teljesítmény mennyiségére, minőségére, a munkatársak személyes magatartására, hozzáállására terjed ki.

A harmadik dimenzió lehet a teljesítmény gazdaságossági vizsgálata, a ráfordítások és a hozamok összevetése alapján.

Az alábbi ábra szemlélteti a teljesítmény folyamatát.



Forrás: Bratton, J.-Gold, J. (1999): Human Resource Management. Theory and Practice. MacMillan Business, p. 220.

13. ábra Ouchi-modell

¹² László Gyula (1996): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac JPTE, Pécs

A teljesítményértékelés működtetése kulcselem az emberi erőforrások fejlesztésében. A teljesítményértékelési programok nélkül bizonyos fejlesztési célokat semmilyen más módszerrel nem lehet elérni. **A jó értékelési rendszer alapcélja a teljesítmény megerősítése, de hozzájárulhat a következő szervezeti célokhoz is:**

- **az egyéni képzési igények rendszerezett értékelése**
- **az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása,**
- **az alkalmazott helyzetének és fejlődésének ismertetése**
- **információk biztosítása az előléptetési célokhoz és az utódlási tervekhez¹³.**

A **teljesítményértékelés kommunikációs csatornát biztosít** az alkalmazott és a szervezet között, segítve annak tisztázását, hogy mit várnak el egymástól. A célokat a vonalbeli, operatív vezetők főként arra használhatják, hogy **befolyásolják vele beosztottaik teljesítményét, az adminisztratív döntéseiken keresztül (béremelés, előléptetés, elbocsátás)** és a visszajelzésen keresztül. Az értékelés célját az előtt kell tisztázni, mielőtt a rendszert részleteiben megterveznénk.

A teljesítményértékelési rendszerek másik típusú **felhasználási területe az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése és a teljesítmény visszajelzés biztosítása.** A teljesítmény-visszajelzés fontos igényt elégít ki, amennyiben majdnem minden alkalmazott szeretné tudni, mit gondol a főnöke a teljesítményéről, vajon kielégítő-e az eredményei, úgy viselkedik-e, ahogyan az elvárt. A fejlesztő teljesítményértékelés nem csak a múltbeli teljesítményről ad visszajelzést, hanem magában foglalja a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos iránymutatást is. Az értékelési eredmények **kijelölik a képzési, fejlesztési területeket** is.

Jóllehet a végső teljesítmény a csoport vagy a nagyobb szervezeti egység outputjában tükröződik vissza, a teljesítményértékelés általában az egyéni outputtal asszociálódik, a legtöbb teljesítmény-értékelési rendszert az egyéni teljesítmény mérésére hozták létre.

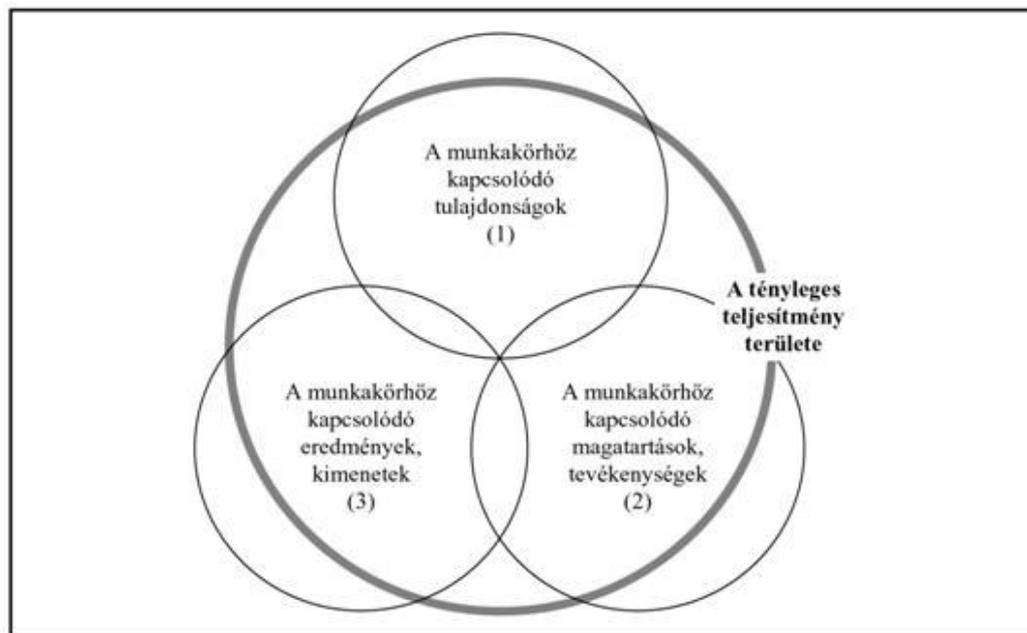
Az alkalmazottak akkor teljesítenek jól, ha eredményesek. Ez utóbbi azonban legalább két fontos elemből tevődik össze, és magában foglalja a hatékonyságot és a gazdaságosságot is. **A hatékonyság a célélérés mértékére utal, de nem foglalkozik annak költségvonzatával.** A gazdaságosság mutatja azt az arányt, amit az elért outputhoz képest felhasznált input fejez ki.

¹³ Farkas-Karoliny-Poór (2002): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, KJK Budapest

A teljesítmény megítéléséhez kívánatos, hogy pontos mérőszámaink legyenek a hatékonyságról (pl. darabszám, árbevétel) és a gazdaságosságról (pl. egységköltség) egyaránt.

A kielégítő teljesítmény többféle dolog kombinációjából jön létre. A teljesítménykritérium, a teljesítménydimenzió kiválasztása, - mit mérjük? – eldöntése nagyon fontos, és egyben az egyik legnehezebb probléma a teljesítményértékelést bevezetni kívánók előtt. **A rossz kritériumválasztás egy sor diszfunkcionális következményhez vezethet, valamint amit mérünk nagymértékben meghatározza, hogy a szervezetben az emberek mire tesznek erőfeszítéseket¹⁴.**

Az egyéni teljesítmény három mérhető kategóriáját szemlélteti a következő ábra..



Forrás: Devris, D. L.–Morrison, A. M.–Schullman, S. L.–Gerlach, M. L. (1981): Performance Appraisal on the Line. John Wiley & Sons, p. 29.

14.ábra A teljesítményértékelés szempontjai

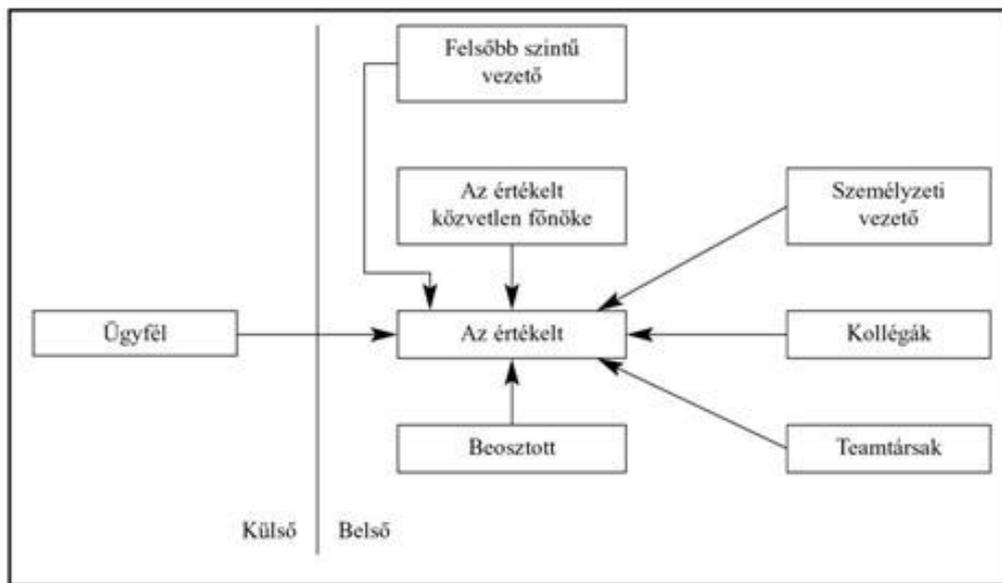
A teljesítményértékelési rendszer alkalmazásánál az értékelendő szempontok meghatározását követően nagyon fontos annak meghatározása is, hogy ki végezze el a teljesítményértékelést. Ennek meghatározásánál szem előtt kell tartanunk azt a szempontot, hogy olyan személy legyen, aki a legjobb pozícióban van ahhoz, hogy megfigyelje az értékelt magatartását, és meghatározza, vajon az alkalmazott elérte-e a számára meghatározott célokat. Az esetek nagy többségében ez a személy az alkalmazott közvetlen főnöke. Azonban előfordulhat, hogy más értékelő is lehetséges. Ezt szemlélteti a 15. ábra.

¹⁴ Farkas-Karoliny-Poór (2002): Személyzeti emberi erőforrás menedzsment KJK Budapest

Fontos követelmény, hogy az értékelő tisztában legyen az értékelés szempontjaival és lélektani hatásaival is, ezért szükséges, hogy az értékelést felkészült szakember végezze el.

Hogy ki a legjobb értékelő, milyen értékelési módszertant használunk az függ

- az értékelés céljától,
- az értékelésben használt kritérium típusától
- az értékelő és az értékelt személy jellemzőitől.



15. ábra A lehetséges értékelők

Forrás: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, 2003.

A szervezetek egyre nagyobb hányada alkalmazza a teljesítményértékelés különböző módszereit, belátva annak fontosságát, hogy a vezetők és a munkatársak teljesítményének objektív megítélése a teljesítmények javítása és a munkatársakban rejlő képességek felismerése mellett számos szervezeti döntésnek lehet az alapja.

A hazai gyakorlat meghonosodásában a nemzetközi vállalatok jártak élen, de hibát követtek el azzal, hogy nem vették figyelembe a magyar sajátosságokat, a hagyományokat, a mentalitást.

Ez a tényező nem csak nemzeti, hanem szervezeti szinten is fontos kritériuma a teljesítményértékelési rendszerek alkalmazásának.

Mint ahogy a teljesítmény bármiféle mérése és értékelése személyes értékeket és presztízst érint, sikere nagymértékben függ attól, hogy mennyire fogadják el az érintettek és mennyire képesek azonosulni az adott módszerekkel.

A tapasztalatok szerint a hazai vezetők idegenkednek a teljesítményértékelés bevezetésétől

- egyrészt azért, mert nem érzik teljes körűnek és objektívnek magát a rendszert
- másrészt pedig azért, mert nem szívesen hozzák nyilvánosságra a munkatársaikról alkotott véleményüket, hiszen az - legtöbbször – feszültséghez és személyeskedéshez vezethet.

1.4.4. Személyzetfejlesztés és karriertervezés

A társadalmi és gazdasági változások követése olyan feladat, amely a hazai nagyvállalatok számára komoly problémát jelentett az elmúlt évtized során és jelent még ma is. **Ahhoz, hogy egy vállalat a jelenlegi kiéleződött versenyfeltételek között sikeres legyen, olyan tudást, képességpotenciált kell felmutatnia, ami a versenytársainak még nincs meg¹⁵.** A tudás előtérbe kerülésével a sikeresség tényezői között egyre előkelőbb helyet foglal el az ember, a tudás hordozója. Ma az vezető az élbolyt, aki gyorsan tanul, így hangsúlyt fektet a tanulásra, a munkavállalók fejlesztésére. Ez a fejlesztési folyamat csak akkor lesz gyümölcsöző, ha egy irányba mutatnak a vállalat és a munkavállalók céljai. **A személyzetfejlesztésen keresztül a karriertervezés lehet a két célrendszer közelítésének egyik kulcstényezője.**

Az emberi erőforrások fejlesztése folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására. Az emberi erőforrások fejlesztése szemléletváltást kíván a vezetőktől is .

A fejlesztési szükségletek meghatározásakor a globális változásokból célszerű kiindulni. Ezek szervezeti és egyéni szintű megjelenítése képezhet konkrét alapot a vállalati igények megismeréséhez.

¹⁵ Bittner Péter: Karriertervezés és személyzetfejlesztés Humánpolitikai szimpózium Tanulmánykötet, 1999. okt.

A piaci igények és a verseny globalizálódása oda vezet, hogy a piaci siker a terméktervezés, a gyártás és szolgáltatás minőségének összehangolt fejlesztésén múlik.

Az ebből adódó következmény: **kevesebb, de magasabban képzett emberre van szükség. A jó menedzser az, aki folyamatosan képes naprakésszé tenni saját és beosztottai ismereteit.**

A szervezeti változások direkt következménye a **vezetői szintek számának csökkenése**. A menedzserekkel szembeni új igény kialakulásához vezet: **képesek legyenek dolgozni különböző szervezeti kultúrákban. Mindez természetesen új képzési igényeket generál.**

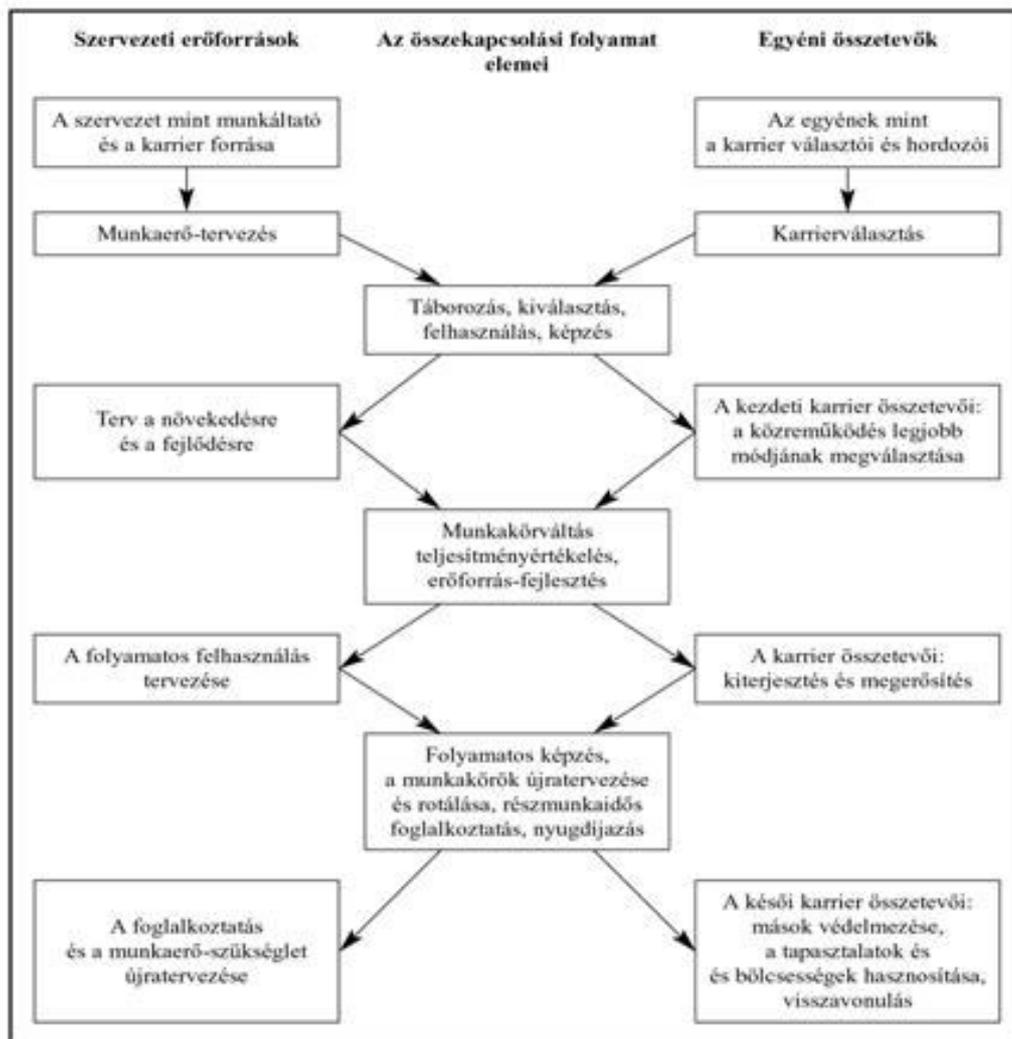
A munkavállalók elvárásainak változása új helyzet elé állítja a vezetőket. A munkavállalók körében nő a mobilitási igény, nő a vágy az autonómiára, az életminőség javítására. Ugyanakkor csökken a készség a saját személyiség és a család feláldozására a vállalati karrier érdekében. A szervezet alkalmazkodást és kötelezettségvállalást vár tagjaitól, de a vezetés különböző szintjeinek képesnek kell lennie arra, hogy a munkaadói és a munkavállalói igények kielégítése egyaránt megtörténjék. Az emberi erőforrások fejlesztésére vonatkozó konkrét igények meghatározásakor egy adott szervezetnél érvényesülő fenti trendek azonosításából kell kiindulni.

Ezt követően azonosítható a vállalat küldetése, stratégiája, céljai és szervezeti kultúrája, mint a szükséges erőforrás fejlesztési igények determinálói.

A felmért igények és az emberi erőforrások minőségének adott szintje fogja meghatározni a szükséges teendőket a fejlesztés érdekében.

A munkaerőt folyamatosan **fejlesztteni kell**, hogy meg tudjon felelni a folytonosan változó munkaerő-piaci, munkahelyi követelményeknek. **Ez a személyiség, a képességek és készségek fejlesztését, a szakmai ismereteknek a jelenlegi és a jövőbeni munkaköri igényeknek megfelelő karbantartását, korszerűsítését egyaránt magában foglalja. Célszerű ehhez már jó előre kialakítani az egyén karrier- (életpálya)tervét**, amelyik meghatároz egy perspektívát és ezzel orientálja az egyént, és meghatároz bizonyos fejlesztési feladatokat is.

Ezt szemlélteti a következő ábra.



Forrás: Scapello, V. G.-Ledvinka, J. (1988): Personnel/Human Resource Management. PWS-Kent Publishing Co., p. 127.

16. ábra A karriertervezés és - fejlesztés szervezeti és egyéni szintű összetevői

A karrier az életpályán érvényesülés, előmenetel.

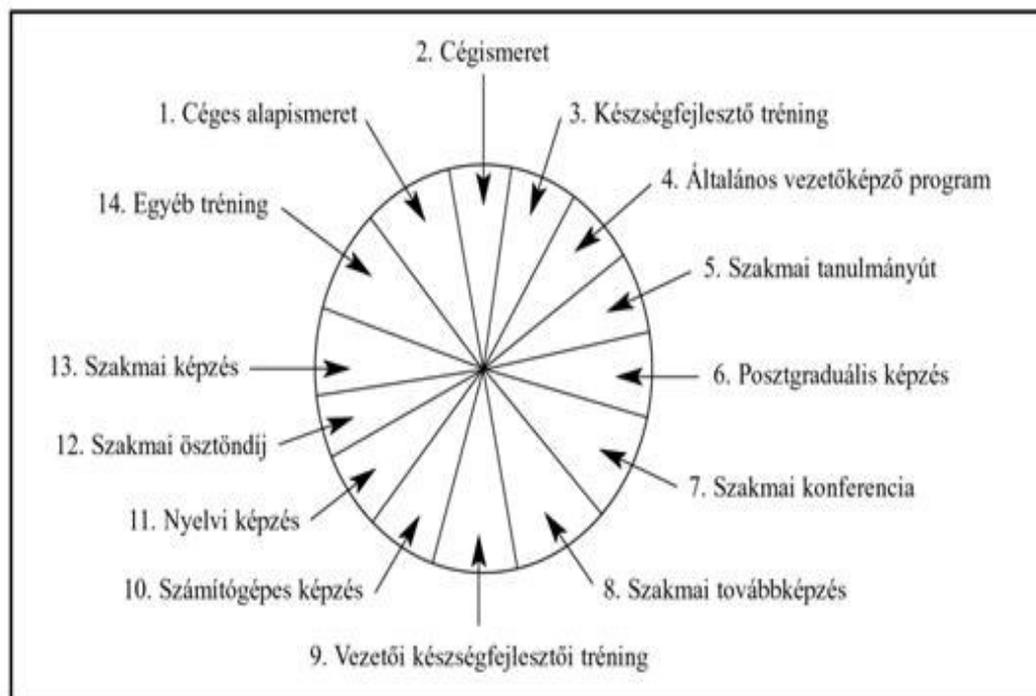
A karrier a munka világról alkotott, az egyén által elfogadott, sőt kívánt jövőkép, illetve annak tudatos megvalósítása.

A munkavállalók sikeres támogatásához két terv szükséges: a vállalati pályafutás terv és az utánpótlás tervezés érdekében készített személyes karrierterv.

A karriertervezés olyan művelet:

- amely segítségével az alkalmazott tudatára ébred saját lehetőségeinek, a korlátozó tényezőknél, a választható döntéseknek, valamint a követelményeknek.
- amely lehetővé teszi a tevékenység programozását, a képzésben való részvételt, valamint az ehhez kapcsolódó, a fejlesztést érintő tapasztalatok megszerzését. Ennek segítségével meghatározó a cél eléréséhez szüksége irány és idő.

A következő ábra szemléletesen mutatja be az emberi erőforrás fejlesztéshez használható képzési formákat, melyekből a vállalat és egyén az elérendő képzési céloknak megfelelően válogathat.



Forrás: Eisele E.–Szelei T. (2001): A PDMS (Personal Development Modular System) képzési rendszere. Humánpolitikai Szemle XII. évf. 4. szám, p. 28.

17. ábra Képzési formák

A szervezeteket érő versenyfeltételek változásokhoz vezethetnek a munkahelyi gyakorlat, a szokások, a kultúrák és a munka újratervezése terén. A dolgozóknak az ilyen eshetőségekre való felkészítése érdekében a képzésre támaszkodnak oly módon, hogy **a hangsúly az olyan jellegű fejlesztésen van, amely a műveletek és az outputok minőségének megtartását vagy növelését célozza.** Ha a változtatás szóba kerül, akkor a rugalmasság és a team-munka is bekerül a vállalati szótárba, így a team-ek képzésére, valamint **a többirányú szakismeret megszerzésére van szükség** annak érdekében, hogy a tagok több feladatot is elláthassanak team-en belül. A fentiek mellett fontos a vezetők felkészítése is a vezetői feladatok ellátására.

A változások követelményeit messzemenően figyelembe vevő munkaerő- fejlesztési elgondolások, tervek és intézkedések által elérhető, hogy a szervezet munkaerő-állománya a piaci igényeken alapuló szakmai feladatok ellátására alkalmasabbá váljon, teljesítőképessége növekedjen.

A következő ábra azt mutatja be, hogy az egyes életpályaszakaszokban más-más képzési szükségletek jelennek meg. Ennek figyelembevételével kell a képzési programokat összeállítani.



18. ábra Képzési rendszer szintjei

Forrás: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, 2003.

A vállalati munkaerő-fejlesztés megtervezése és következetes megvalósítása feltételezi egyrészt a hosszú távú tervezésre, a jövőorientált menedzsmentet, másrészt azt a sokoldalúan képzett, felkészült humán szervezetet, amely képes tervezni, szervezni és végrehajtani a teljes állományra vonatkozó, differenciált munkaerő-fejlesztést, s ahhoz rendelkezik a szükséges eszközrendszerrel.

A fejezetben bemutatott vezetési elvek, módszertani eszközök adnak alapot ahhoz, hogy az Erdészeti Részvénytársaságoknál alkalmazott gyakorlatot értékelhessem és a kor valamint a környezet elvárásainak megfelelően megtegyem javaslataimat a társaságok hosszú távú, hatékony működését elősegítő módszertani választék alkalmazására.

A szervezeti magatartástudomány jelenlegi állásfoglalása és az emberi erőforrás stratégiai erőforrásként történő kezelése, valamint az a felfogás, hogy a változó világhoz történő alkalmazkodás elsődleges eleme az ember, mind az támasztják alá, hogy az erdészeti szektorban is ennek az irányvonalnak kell érvényesülnie.

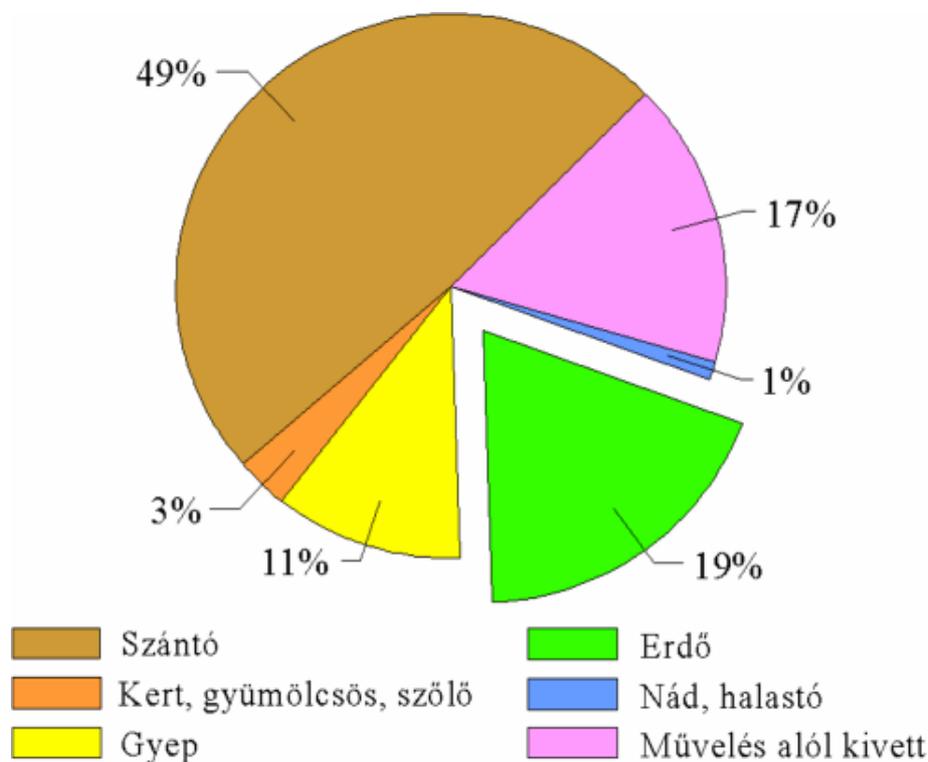
A vezetői feladat nagyon bonyolult tevékenység, melyet a szakirodalom, a különböző menedzsment területet érintő kutatások alátámasztanak. Nincs egyetlen jó megoldás, a vezetési stílusra nagyban hat a feladat is. A vezetői módszerek használata egyéntől függ, de abban az értelemben, ahogy ezt a szituációs elmélet rögzíti. A feldolgozott szakirodalmak mindegyike stratégiai kérdésként kezeli az emberi erőforrást. Felhívják a figyelmet arra, hogy az emberi erőforrás potenciál biztosíthatja a szervezetek számára a túlélést. Sajnos azonban elmondható az is, hogy a jelenlegi szervezetekben az emberi erőforrás nem a súlyának megfelelő értéket kapja. Sokkal meghatározóbb a profit, illetve az egyéb erőforrások központi szerepe.

2. AZ ERDÉSZETI RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOK MŰKÖDÉSÉRE HATÓ TERMÉSZETI ÉS GAZDASÁGI TÉNYEZŐK

2.1. Magyarország természeti viszonyai és az erdők

Magyarország a Kárpátok hegyvonulatával körülölelt medence középső részén helyezkedik el, területe 93 030 km², Az országot északkeleti és délnyugati irányban az Északi- és a Dunántúli középhegység szeli át, vonulatai erdővel borítottak. Az ország legmagasabb pontja a Mátra hegységben a Kékestető, 1015 m. Két nagy folyója a Duna és a Tisza, magyarországi szakaszuk 417 km, illetve 598 km. A legnagyobb tavak a Balaton, 598 km², a Velencei-tó 26 km², valamint az Ausztriával közös Fertő-tó, amely Magyarországra eső területe: 82 km².

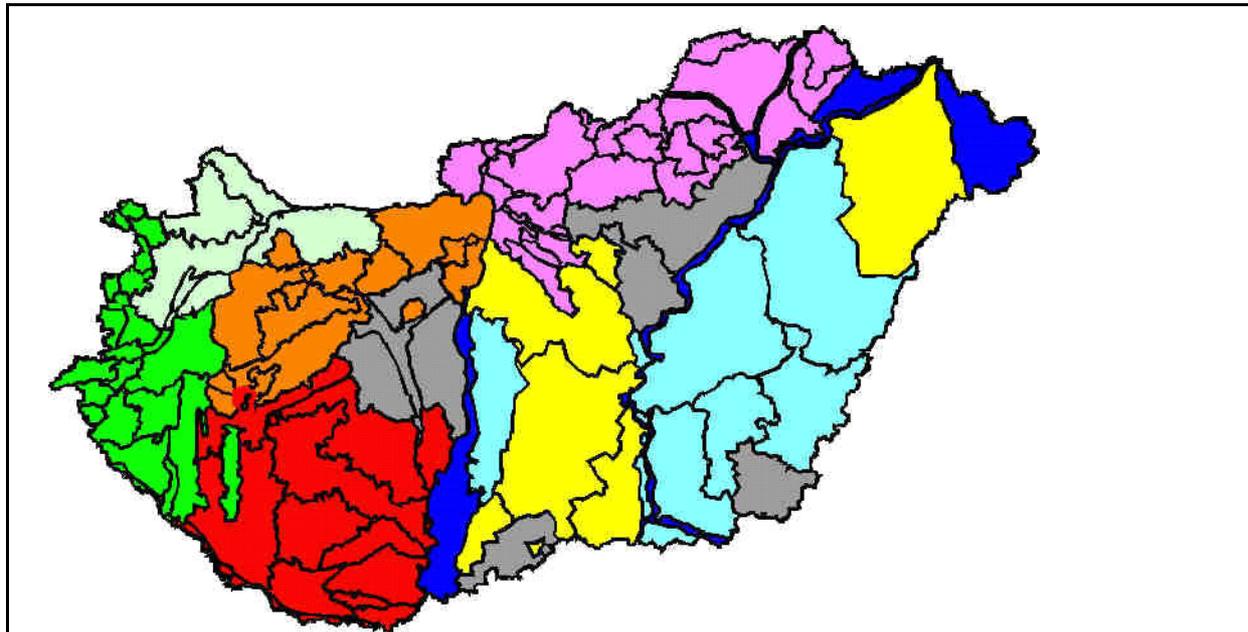
Területének nagyobb része dombvidék és medence jellegű alföld. Éghajlatát főleg a szárazföldi (kontinentális) és kisebb mértékben óceáni és mediterrán hatás szabályozza. területének nagyobb része dombvidék és medence jellegű alföld. Az éghajlati, domborzati és talajviszonyok következtében a az ország területének 87 %-a alkalmas művelésre. Az ország 49%-a szántó; 19%-a erdővel borított 3%-a kert, gyümölcsös szőlő művelésű, 11%- a gyepek,



19. ábra: Magyarország földterülete művelési ágak szerint

Forrás: www. AESZ.hu.

Erdőgazdasági szempontból az ország hat nagy tájcsoportha sorolható, amelyek faállománya igen változatos.



Tájcsoportha eső erdőterület aránya:

1. Nyugat-Dunántúl 11,3 %	4. Dunántúli Középhegység 14,3 %	7. Nagyalföldi homokvidék 19,6 %
2. Dél-Dunántúl 17,1 %	5. Északi Középhegység 22,8 %	8. Nagyalföldi szikes vidék 3,5 %
3. Kisalföld 4,4 %	6. Nagyalföldi löszvidék 2,4 %	9. Nagyalföldi ártér és lápvidék 4,6 %

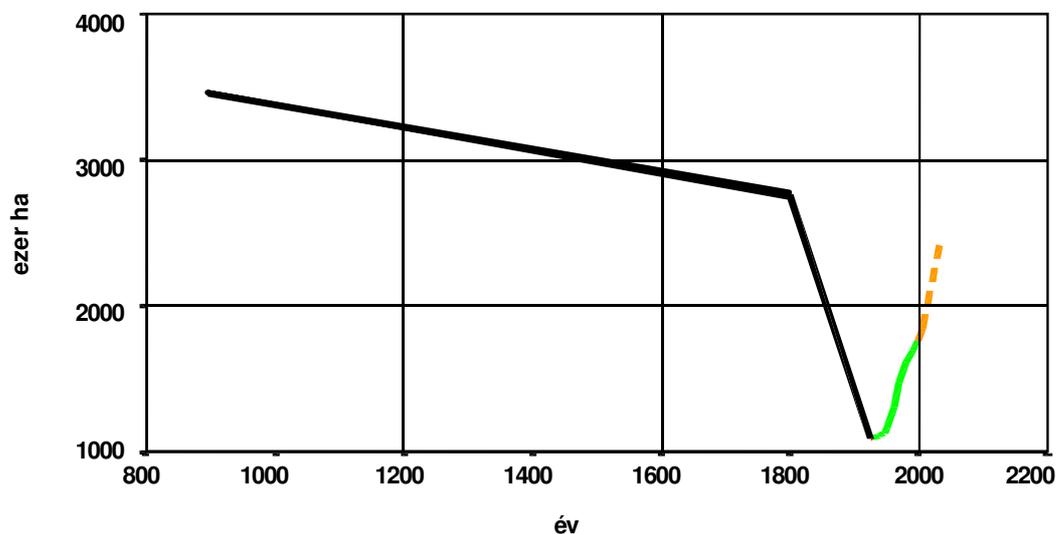
20. ábra: Magyarország erdőgazdasági tájai

Forrás:www.AESZ.hu

Jelenlegi erdőállományunk kialakulása a század végén kezdődött és a gazdálkodás üzemtervek szerint folyt. Ezt megelőzően a lakosság növekedésével a mezőgazdasági hasznosítású termőföld gyarapításával együtt csökkent az erdők területe. A századforduló idején fátlan pusztaságok jeleztek a féktelen erdőirtások következményeit. Ez a kedvezőtlen állapot az első világháború után vált rendkívül súlyossá, amikor az ország faellátása belföldön átmenetileg megoldhatatlanná vált, mert az erdők legnagyobb részét a szomszédos államokhoz csatolták. 1920-ban az erdőknek a területe a háború előtti 7,4 millió ha-ról 1,2 millió ha-ra csökkent, s a Kárpát-medence legkisebb fatermő-képességű sík és dombvidéki erdei maradtak vissza. A korábbi bőséges faellátást és a jövedelmező faexportot drámai gyorsasággal váltotta fel a fahiány, amelynek a fedezésére csak a faimport szolgálhatott.

A gondok enyhítésére olyan erdészetpolitikát fogadtak el, amelynek értelmében növelni kellett az erdők területét, elsősorban a fátlan alföldi pusztaságon, a meglévő erdőknek pedig javítani a fatermőképességét és takarékoskodni szükséges a megtermelt vagy importált fával.

A két világháború között (1919-1944) az erdőterület alig növekedett, 1950-1990 között valósult meg a magyar erdészet történetének legnagyobb erdőtelepítési, erdőterület növelő programja, amelyet a következő erdőszültségi számok igazolnak: 1950: 12,5%; 1960: 14,0%; 1970: 15,8%; 1980: 17,3%; 1990: 18,2%. Az erdőtelepítés a mezőgazdaságilag és erdészetileg leggyengébb termőhelyeken valósult meg, a lehetséges gyorsan növekvő (sok esetben pionír) fafajok alkalmazásával. A 90-es években az erdőterület gyarapodása a tulajdonváltás nehézségei miatt, pénzügyi okokból visszaesett.



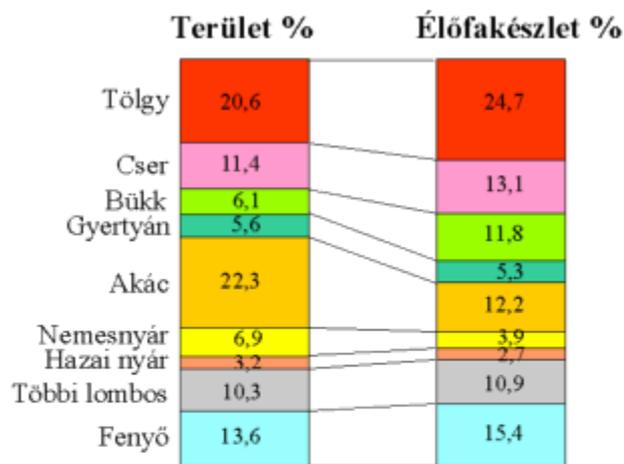
21. ábra: Az erdők területének változása Magyarországon a jelenlegi területre számítva

Forrás: Mészáros, 2000

Magyarországon az utóbbi fél évszázad folyamán számottevően nőtt az erdőterület, a fakészlet és a növedék megkétszereződött. Ez az erdők intenzív kezelésének, valamint a fafaj-összetétel változásának is köszönhető. Az időjárás változásával főleg a szárazság okozott jelentős károkat, mert az utóbbi évtized az évszázad legszárazabb időszaka volt. A 70-es évek végétől jelentős faállomány-veszteségeket és károkat okozott az ún. új típusú ismeretlen eredetű erdőpusztulás. Mindezek ellenére az erdők növekedése és élőfa-készlete dinamikusan emelkedik, a fakitermelés az évi növedék 70-75%-a körül mozog.

2.1.1. Területi adatok

Jelenleg területét tekintve Magyarországon az erdő - a szántó után - a második legnagyobb művelési ág. Az erdőgazdálkodás alá vont terület 1 917 686 ha (2000), az erdőtervel rendelkező és faállománnyal borított terület pedig 1 766 790 ha. Az általános európai helyzettől eltérően Magyarországon az összes erdőterület 85 százalékán lombos erdő található, a fenyőerdők területe csupán 15 százalék. A faállományt alkotó legértékesebb fafajok a bükk és a tölgyek, de jelentős területtel képviseltetik magukat az akácok, a nyárasok és a fenyők is.



Forrás: ÁESz Adattár, 2003.I.I.

Az erdőterület 56 %-át őshonos fafajok, 44%-át idegenföldi, meghonosodott fafajok (akác, vörös tölgy, fenyők) vagy klónozott fajták (nemesnyárasok) foglalják el.

22. ábra: Fafaj megoszlás

A 19 %-os erdőborítottságban az erdőtelepítési program a fenyő és gyorsan növénylág lombos, illetve akác állományok területi kiterjedésének növekedését (még magasabb fakitermelési részarányát) vonta maga után. A természet közeli állományok az összes erdőterület kevesebb mint felén találhatók, annak ellenére, hogy területük abszolút mértékben nem csökkent. A korosztálymegoszlás mellett jellemző információ az átlagos életkor is. A hazai faállományok átlagos életkora 41 év, legmagasabb a bükk állományok átlagkora 72 évvel, de a nemesnyárasok esetében ez az érték 16 év. A fontosabb fafajok közül a tölgyesek átlagkora 55 év, az akácoké 22 év, az erdei fenyő állományoké 35 év (Magyarország erdőállományai 2001).

2.1.2. Élőfa-készlet

Az élőfa-készlet 323 millió m³, anyagi értéke is több százmilliárd Ft. Az elmúlt időszakban az 1945. évi 150 millió m³-ről a több mint duplájára emelkedett. Az élőfa-készlet növekedésének legfőbb oka, a nagyarányú erdőtelepítési program végrehajtása, illetve kiemelt erdészeti politikai irányelvként alkalmazott erdőszerkezet átalakítás, amely főként a sarjeredetű keménylombos állományok visszaszorítását célozta. Az 1990-1998-as időszakban is növekedett az élőfa-készlet, amelynek alakulásában az időszakban elvégzett erdőtelepítéseken túlmenően az átalakulás során elmaradó fakitermelések is jelentősen közrejátszottak. Az élőfa-készlet 85%-át a lombos fafajok alkotják, amelyben a tölgy fafaj csoport 26%-os aránya kiemelkedő, míg a további sorrend: fenyők: 15%, cser: 13%, bükk és akác 12-12%, nyárák 6%. Főleg az erdőtelepítések nagy arányára, - a fakitermelés m³ és az erdőfelújítás ha - vezethető vissza, hogy magas a 0-20 (32%) és a 20-40 éves korosztályok aránya (29%).

2.1.3. Az erdők egészségi állapota

A magyar erdők egészségi állapota határozott romlást mutat. A levélvesztés elsősorban a tölgyeket és az akácot érintette. A károsítások területi eloszlását tekintve jelentős növekedést regisztráltak a Nyugat-Dunántúlon, a Kisalföldön és az Északi - Középhegységben, míg a Nyírség és az Alföld erdei viszonylag kevésbé károsodtak. A több mint másfél évtizeden keresztül tartott aszály igen kedvezőtlenül befolyásolta az erdők állapotát. Ezt csak részben enyhítette az utolsó két - három év csapadékosabb időszaka. Az erdők egészségi állapotát hátrányosan befolyásolja a magas vadlétszám, amely az erdőfelújítás egyébként is nehéz körülményeit tovább nehezíti. A légszennyezés közvetlen hatását mindeddig csak a szennyező források környezetében sikerült kimutatni, amely a gyengültségi állapot kialakulásában játszhat szerepet.

2.2. Az erdő- és erdőgazdálkodás jelenlegi helyzetének főbb jellemzői

Az erdőgazdálkodás termelési ciklusának időtartama hosszú, a gyorsan növekvő fafajoknál 25, sarjerdőkben és egyes fenyvesekben 40-60, a lassan növekvő kemény lombos fafajoknál 80-100-150 év, esetleg több. A gazdálkodás során az emberi tevékenység és a biológiai folyamatok összefonódnak egymással. A fák növekedési, fejlődési törvényszerűségeinek ismeretében lehetséges csak a hatékony termelés, amelyre jellemző, - a biológiai folyamatok uralkodó szerepe miatt - az idényszerűség.

Az erdőgazdálkodásban elkövetett hiba kijavításához több évtized, esetenként egy évszázadnál hosszabb idő szükségeltetik. Mivel az erdőállományok értéke hatalmas, az állami 1000 milliárd Ft körül becsülhető, az okozott kár igen tetemes lehet.

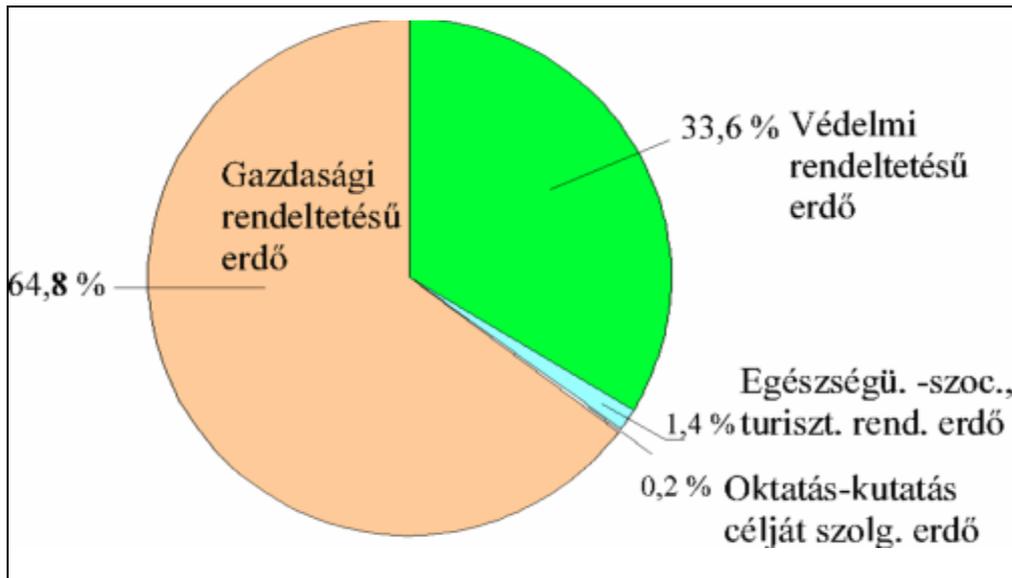
Egyedülálló tulajdonsága az erdőgazdálkodásnak, hogy a 10 vagy 20 év múlva esedékes hozadéknak jelen pillanatig megtermelt része már a jelenben is kivehető, amely csábit a hozadék idő előtti kivételére. Ilyenkor a hozadék kevesebb lesz és 10 vagy 20 év múlva hiányozni fog. Ez a jelenben nagy nyereséget, a jövőben helyrehozhatatlan kárt okoz.

Az állam tulajdonosként köteles az erdeivel szembeni igényeket magasabb szinten biztosítani, akár az erdőgazdálkodásban elérhető közvetlen gazdasági eredményének terhére (a vagyonkezelőnek kompenzációval) is. Az állami erdők közcélú feladatainak, a példaértékű erdő-, vad- és fagazdálkodásnak az ellátása a hazai erdőgazdálkodás alapvető feladata.

2.2.1. Az erdők rendeltetése

A társadalom túlnyomó része (9,5 millió fő) nem rendelkezik állami közvetett erdőtulajdonnal, de ez a rész is igényli az erdő szolgáltatásait. Az állami erdők feladata a hagyományos erdőgazdálkodáson (faanyag- és egyéb termékek előállítás) kívül különböző közjóléti célok biztosítása. Ezen belül különösen fontos a biológiai sokféleség megtartása, a vízkészlet megóvása, az erózió és defláció elleni védelem, a szociális- és közjóléti szolgáltatások nyújtása, a természetvédelmi értékek megőrzése, valamint a szakmai oktatási-kutatási feladatok segítése.

Az erdő infrastrukturális funkciói a társadalom számára egyre nagyobb jelentőségűvé váltak, amely igényt az erdészek a hivatalos erdészeti politika szintjén a többcélú erdőgazdálkodás általánossá válásával ismerték el. Hazánk első alföldfásítási törekvéseit is az erdőnek a közegészségre gyakorolt kedvező hatásával indokolták. Az 1879-es hatásaiban és megállapításaiban elsőnek tekintett erdőtörvényünk kiemelten foglalkozik az erdő védelmi hatásaival. A buenos aires-i VII. Erdészeti Világkongresszus éppen magyar kezdeményezésre (Madas, A.1972) erdő főbb funkcióit, termelési, környezetvédelmi és szociális funkciókban határozta meg, amelyek együttesen, de nem egyenlő mértékben léphetnek fel. Az erdőterületek mintegy 64,8%-a elsődlegesen továbbra is gazdasági rendeltetésű, 33,6%-a védelmi rendeltetésű, 1,6%-a közjóléti rendeltetésű erdő.



23. ábra: Az erdőterület megoszlása elsődleges rendeltetés szerint

Forrás: ÁESz Adattár, 2003.1.1.

A védelmi rendeltetésű erdőkhöz tartoznak: a talajvédelmi, a vadvédelmi, a vízvédelmi, a településvédelmi stb. védő erdők, valamint a védett erdők (pl. védett természeti területen lévő erdők). Területük és arányuk évtizedek óta növekvő tendenciát mutat.

2.2.2. Tulajdoni viszonyok

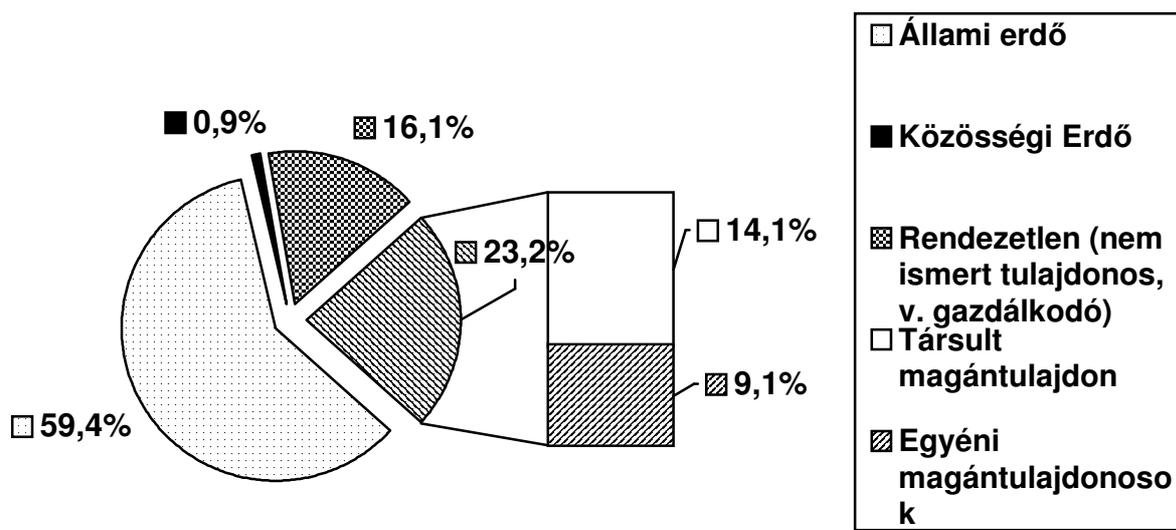
Az erdő tulajdonviszonyai az elmúlt évszázad során többször és rendkívül markánsan megváltoztak és e változások az erdőgazdálkodás célrendszerének kialakítására teljesítőképességére, alapvető hatást gyakoroltak. A tulajdoni szerkezet az első világháborút követően a az ország területének változása miatt, a II. világháborút követő időszakban az államosítások és a termelőszövetkezetek kialakítása, illetve a mezőgazdasági területeken végzett nagyarányú erdősítésnek következtében jelentősen átalakult.

A legutolsó hatás az 1989-es rendszerváltást követően érte az ágazatot, amelynek kezdetén a kétszektorúság volt a jellemző. Az erdők 69%-a állami tulajdonban (Erdőgazdaságok, Állami gazdaságok, Honvédség, Vízügy stb.), 30%-a a mezőgazdasági termelőszövetkezetek tulajdonában és használatában volt. A kárpótlási és vagyon nevesítési folyamat ezt a helyzetet az összes erdő 39-40%-ának magántulajdonba adásával megváltoztatta.

Az állami erdőgazdálkodás egészét érintette az állami erdő egy részének magánosításra, kárpótlásra történő kijelölése. A 22 erdőgazdasági társaság termelőalapjainak mintegy 14%-a, 150 ezer hektár került magántulajdonba

1995-ben a két állami privatizációs szervezet összevonásával megalakult az Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Részvénytársaság (ÁPV Rt.). Az államháztartásról szóló, többször módosított 1992. évi XXVIII. törvénynek az 1995. évi CV törvénnyel történt módosítása, valamint az állam tulajdonában lévő vállalkozói vagyon értékesítéséről szóló 1995. évi XIX. törvény szabályozta az állami erdővel kapcsolatos kérdéseket. Ennek alapján a **kincstári vagyon és az állam vállalkozói (termelői) vagyona különvált, a korábban az ÁV Rt.-hez tartozó erdőgazdasági társaságokat a törvény 100 %-ig tartósan állami tulajdonba, és az ÁPV Rt.-hez rendelt vagyoni körbe sorolta. A HM erdőgazdasági társaságokkal lényegi változás nem következett be.**

Ma jellemzően állami és magántulajdonról beszélhetünk. Magyarország erdőterülete 1,9 millió hektár, melynek 59%-a közösségi és 40%-a magántulajdonú. A magán erdők mintegy 2/5-e ma még különböző okok miatt rendezetlen erdőtulajdon és erőbirtok. A Nyugat-Európában oly jellemző közösségi-községi erdő Magyarországról gyakorlatilag hiányzik, csupán csak 1,6 %.



24. ábra: Magyarország erdőgazdaságának szervezeti struktúrája

Forrás: FVM Erdészeti Hivatal, 2000.

2.2.3. Az állami erdőgazdálkodás jelenlegi szervezete

Területénél és hagyományainál fogva az állami erdőgazdálkodás a legjelentősebb Magyarországon. A magán tulajdonú erdőterületek – hasonlóan az EU tagállamokhoz – rendkívül elaprózottak, nálunk egy erdőtulajdonosra 1,5 hektár erdőterület jut.

Az államháztartási törvény által 1995-ben kialakított állami tulajdonlási struktúra az erdőgazdálkodási ágazatnál bonyolult helyzetet idézett elő. Az állami erdő és az erdőgazdasági társaságok kapcsolatrendszere bonyolulttá vált.

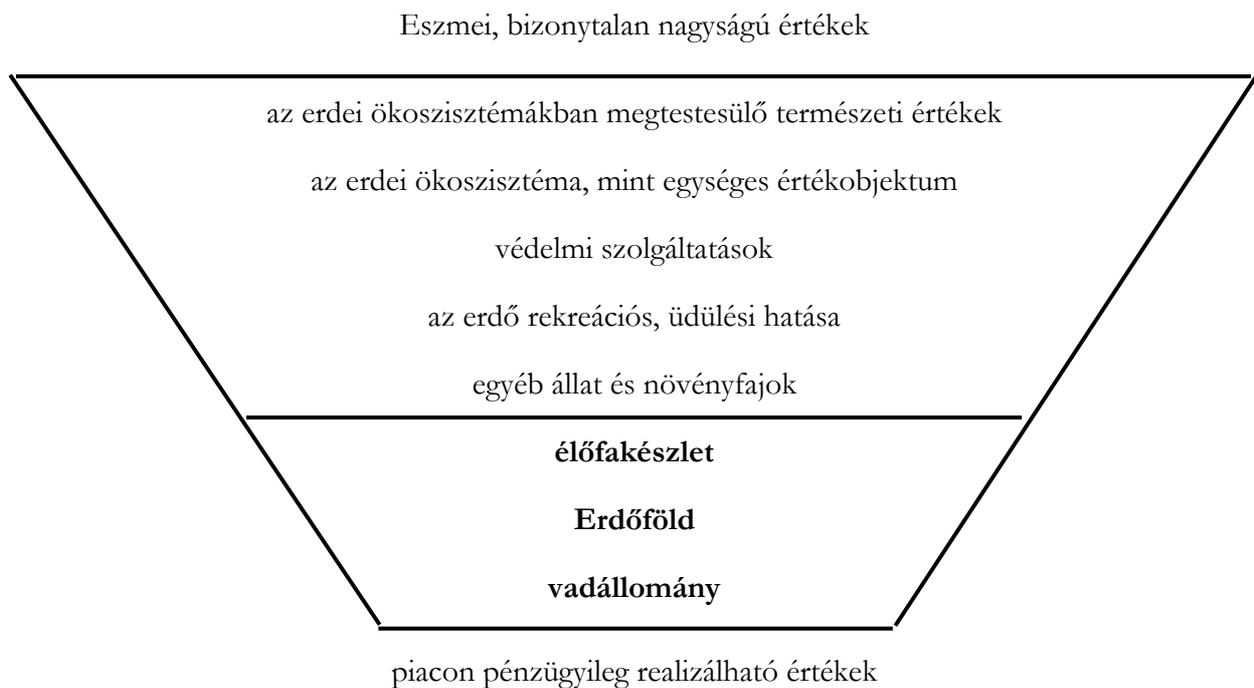
A törvény hatályba léptéig az erdő felelős őrzője az erdőgazdasági társaságok tulajdonosi jogosítványait ellátó ÁV Rt. volt, a változás után az állam kincstári vagyona és vállalkozói vagyona tulajdonosi felelősség szempontjából megosztásra került, a pénzügyminiszter és a privatizációért felelős miniszter között. A kapcsolat a kincstári erdő tulajdonosi jogait gyakorló Kincstári Vagyoni Igazgatóság (KVI) és az erdőgazdasági társaságok között kötendő vagyonkezelői szerződésben kellene, hogy megtestesüljön. E szerződéseket a mai napig csak ideiglenes jelleggel kötötték meg. Az állami erdőterületek 93%-át 22 állami (19 ÁPV Rt. és 3 HM tulajdon) erdészeti részvénytársaság kezeli a természetvédelmi területek esetében a Kincstári Vagyoni Igazgatósággal kötött ideiglenes vagyonkezelési szerződés alapján, a többi erdőterületet pedig (amely a kezelt terület mintegy 65%-a) a Nemzeti Földalapkezelő Szervezeten (NFA) keresztül kezeli 2002. augusztus 1-től. **A 19 erdőgazdasági részvénytársaság mindegyike autonóm társaság, önálló piaci szereplő.** Ezek a gazdaságok 1993/94 óta részvénytársaságként működnek. Az erdészeti társaságok által kezelt erdőterületek nagysága társaságonként különböző, 17-109 ezer hektár között változik, átlagosan 48 ezer hektár. **Az erdőgazdaságok belső szervezeti rendszerének legfontosabb eleme az erdészeti üzem, közismerten az erdészet, ami a gyakorlati erdőgazdálkodás napi feladatait látja el.** Nagysága általában 3-11 ezer hektár között alakult ki. Az erdőgazdálkodás legkisebb szervezeti egysége az erdészkerület, amelyért a kerületvezető erdész a felelős. Nagysága az adottságtól és feladattól függően 500-1200 hektár.

A részvénytársaságok belső szervezettsége nagyjából azonos. Tevékenységüket 5-7 tagú igazgatóság irányítja az elnök vezetésével. A társaság első számú vezetője a vezérigazgató. Az operatív jellegű feladatok végrehajtásáért a vezérigazgató a felelős.

A vezérigazgató és munkatársai munkáját a 3-6 tagú felügyelő bizottság, a gazdálkodás törvényességét könyvvizsgáló ellenőrzi. A hosszabb távra kiható döntéseket az igazgatóság hozza.

2.2.4. Gazdálkodás az állami erdővagyonnal

Az erdő alapvető gazdasági funkciója mellett környezet-, természetvédelemi és a szociális üdülési teljesítménye a társadalom számára folyamatosan felértékelődik, ugyanakkor az ezzel kapcsolatos intézkedések többlet költsége és hozam kiesése az erdőgazdálkodókat egyre nehezebb helyzetbe hozza.



25. ábra: A nemzeti erdővagyon legfontosabb elemei és értéke

Forrás: Lett B.-Stark M. 2002: Az erdővagyon gazdálkodás ökonómiai vonatkozásai Magyarországon NYME EMK

Magyarországon valamennyi erdőterület üzemtervezett. **A gazdálkodás az Állami Erdészeti Szolgálat által 10 évenként elkészített, illetve megújított erdőgazdálkodási üzemtervek alapján történik. Az üzemterveket és az éves erdőgazdálkodási terveket védett területek esetében a természetvédelmi hatóság véleményének figyelembevételével hagyja jóvá az erdészeti hatóság.**

Az erdészeti társaságok saját (termelői) vagyona a 40 milliárd Ft-ot meghaladja, de ennek legalább tizenötszöröse az erdővagyon, amelyet e termelői vagyonnal kezel a tartamosság (újabbán a fenntartható fejlődés) elvén, szigorúan szabályozott jogi és közgazdasági feltételek között. A gazdálkodás és ez által az erdőfenntartás legfontosabb bázisa a megtermelt faanyag értékesítéséből származó árbevétel.

Meghatározóan ez a forrása:

- az erdőfelújításnak,
- a természetvédelmi erdők fenntartásának,
- az infrastrukturális beruházásoknak,
- a közjóléti üzemeltetésnek.

A gondos és tartamos gazdálkodás keretében az erdészek munkája által az erdő úgy teremti meg ezeket a javakat, hogy közben gyarapszik és biztosítja sokrétű szolgáltatásait.

Az erdővagyon-kezelési feladatok.

Az erdőgazdálkodásban a különböző ágazatok egymásra épülnek. A mag- és csemetetermelés, az erdőtelepítés, az erdőfelújítás, a fakitermelés, a fafeldolgozás, a vadgazdálkodás és vadászat a fő tevékenység folyamatát jelentik.

Mind az erdőtelepítés, mind a mesterséges erdőfelújítás alapja a megfelelő csemete. A társaságok nagyüzemi csemetekertjei saját gyűjtésű és vásárolt magokból, dugványból évente mintegy 150 millió darab csemetét állítanak elő. Az új erdők telepítése társaságainknál nem jelentős, mivel nem rendelkeznek erre alkalmas beerdősíthető földterülettel. Az erdőtelepítést, főként integrációs tevékenységükön belül, vállalkozásban végzik magán-földtulajdonosok számára.

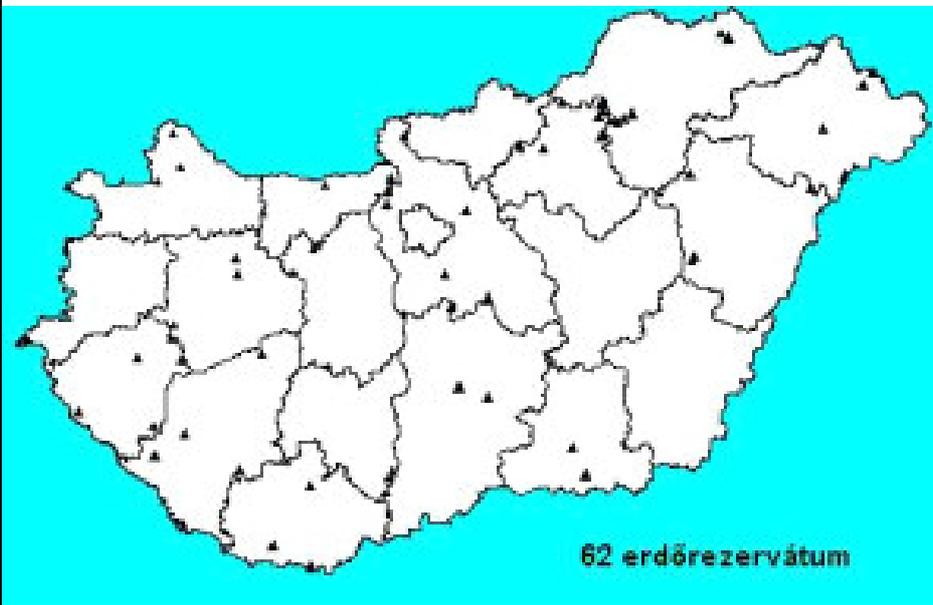
A fakitermelés éves mértéke nem éri el az erdőben évente megtermő faanyag mennyiségét, az állami erdők fakészlete folyamatosan gyarapszik. Az erdészeti hatóság által megállapított éves fakitermelési lehetőséggel a társaságok általában csak mintegy 85%-ig élnek, ami részben fakitermelési korlátozásokra, részben piaci okokra, vezethető vissza.

A fafeldolgozás elsősorban az erdőgazdasági társaságok által kezelt erdőkben megtermelt, kevésbé kedvezően értékesíthető faanyagra épül. Általában alacsony készütséggű fűrészipari termékek készülnek. Kedvező tendencia, hogy folyamatosan nő a magasabb feldolgozottságú késztermékek aránya, mint pl. a raklap, a parketta, lemezipari termékek.

Nagy jelentőségű a vadgazdálkodás és a vadászati tevékenység. Az 1996. évi LV. vadászati törvény következtében a vadászterületek átrendeződtek. Az ÁPV Rt. erdőgazdaságok mintegy 1,2 millió hektár területen gyakorolják a vadászati jogot. A hazai világhíres nagyvadállomány legnagyobb része és legértékesebb populációi elsősorban ezeken a területeken található. A vadászat árbevétele főként a szarvas, a dämvad, az őz, a vaddisznó vadászatából származik.

Nyugodtan kijelenthetjük, hogy a **magyar természetvédelmi bölcsője az erdészet**. Mind az oktatás, mind pedig a gyakorlat terén az erdészet fogékonysága a természetvédelem iránt vitathatatlan, a hivatásos természetvédők csapatában az erdész végzettségű szakemberek száma jelentős.

Az erdőgazdasági társaságok által kezelt erdők több mint 42%-a, 375 ezer hektár esik védett természeti területre. A természetvédelmi korlátozások alá eső erdőterületek mintegy 90%-át az állami erdőgazdasági társaságok vagyonkezelik¹⁶

Védett természeti területek		
	Összes terület ezer ha	Ebből erdő ezer ha
Nemzeti parkok (9)	440,8	173,4
Tájvédelmi körzetek (38)	349,3	191,3
Természetvédelmi területek (142)	25,9	10,5
Országos jelentőségű védett területek	816,0	375,2
<p>Forrás: KöM Természetvédelmi Hivatal, 2001.</p> <p>Az országos jelentőségű összes védett természetvédelmi terület 46 %-át borítják erdők. Ezekben az erdőkben a gazdálkodási korlátozásokat "A természet védelméről" szóló 1996. évi LIII. törvény tartalmazza</p>		
Erdőrezervátum hálózat Magyarországon		
 <p>62 erdőrezervátum</p>		

26. ábra: Erdő és természetvédelem

¹⁶ Gémesi József: Nemzeti Erdőstratégia részanyaga, Állami erdőgazdálkodás, 2001. nov. 19

Az erdőrezervátumok a biológiai folyamatok hosszú távú megfigyelésének helyszínei kijelölésükkel biztosítják a kutatásokat. Az erdőrezervátum területeit a 26. ábra szemlélteti.

A védelem szempontjainak megfelelően **ezen a területen az erdőgazdálkodás módja** sok esetben **eltér** a hagyományostól. Ennek a feladatnak az ellátásához nem elegendő a hatósági előírás, ehhez felkészültség, természetszeretet és anyagi háttér is szükséges. A szakembergárda felkészültsége adott, ugyanakkor állami **ellentételezés hiányában a társaságok viselik ma a természetvédelemből adódó összes erdőgazdálkodói többletköltségek, illetve veszteségek terhét**. Ez legszerűebb számítások szerint is több mint 1 milliárd Ft-ra rúg.

Az erdő az ország legnagyobb parkja, üdülőterülete. A törvény – néhány kivétellel - biztosítja az erdőben való szabad mozgást, pihenést. **Az erdőgazdasági részvénytársaságok által kezelt közjóléti erdőterület nagysága 31 ezer hektár.** E területen a részvénytársaságok üdülőerdőket, parkerdőket, erdei pihenőhelyeket, sport- és egyéb berendezéseket hoztak létre, többségében a 70-es 80-as évek során. Fenntartásukra és új létesítmények megvalósítására azonban a közpénzek szűkössége miatt csak szerény lehetőség van. Külön meg kell említeni, hogy **az erdészeti részvénytársaságok** és jogelődjük mentették át és **üzemeltetik a** tulajdonukban levő, és a legfőbb turisztikai vonzerővel rendelkező erdei kisvasutakat. Mintegy 200 km-es pályahosszon van lehetőség erdei vasúton utazni 12 vasúttal, 1 millió/fő vasútforralommal.

Az erdőterület télen és nyáron egyaránt otthont ad a természethez közelálló sportoknak is.

Az erdőgazdaságok sípályákat üzemeltetnek, otthont adnak a sítúrázóknak, tájékozódási futóknak, kerékpárosoknak és lovasoknak, akiknek szabályozott körülmények között módjuk van kedvenc sportjuk űzésére.

Az erdőt valamilyen formában a lakosság minden tagja igénybe veszi. Ez a gyalogos turizmustól a faanyag hasznosításán keresztül sajnos a nem engedélyezett szemétkerakásig értendő. Nagyon fontos számunkra, hogy az erdőhöz kapcsolódó biológiai folyamatokat, emberi tevékenységet minél többen és lehetőleg fiatal korban megismerjék. Ennek érdekében **az erdőgazdasági részvénytársaságok 25 erdei iskolát működtetnek, 13 helyen van oktatóterem, 11 helyen van szabadtéri pavilon**, ahol hozzáértő erdészek és pedagógusok foglalkoznak a gyerekekkel. Ezt a célt szolgálják **a bemutató házak, a tanösvények valamint a különböző erdei bemutatóhelyek**. A kultúráltság igényét jelzi az is, hogy erdőgazdaságaink évente 100-150 MFt-ot költenek az erdők tisztántartására.

2.2.5. Tartamos, fenntartható erdőgazdálkodás, üzemtervszerű gazdálkodás

A legelfogadottabb meghatározás szerint a gazdálkodás, illetve a fejlődés akkor fenntartható, ha **“kielégíti a mai igényeket anélkül, hogy csökkentené későbbi generációk lehetőségeit a saját igényeik kielégítésére”**¹⁷

Az Erdőtörvény hivatalosan deklarálja a tartamos/fenntartható erdőgazdálkodást, mint alapvető szakmai követelményt:

Evt. 2. § (1) Az erdőt olyan módon és ütemben lehet használni, igénybe venni, hogy a gazdálkodási lehetőségek a jövő nemzedékei számára is fennmaradjanak, [a továbbiakban: tartamos (fenntartható) erdőgazdálkodás], úgy, hogy az erdő megőrizze biológiai sokféleségét, természet-közelségét, termőképességét, felújuló képességét, életképességét, továbbá megfeleljen a társadalmi igényekkel összhangban levő védelmi és gazdasági követelményeknek, betöltse természet- és környezetvédelmi, egészségügyi-szociális, turisztikai, valamint oktatási és kutatási célokat szolgáló szerepét.¹⁸

A tartamos erdőgazdálkodás fogalma már több évtizede ismert és követett szakmai cél, mely eleinte az erdő területének és fakészletének megtartására és bővített újratermelésére koncentrált, az utóbbi időkben kiegészülve az erdő mint környezeti elem és ökológiai rendszer fenntarthatósági kritériumaival (pl. biológiai sokféleség követelménye). Ezt az idézett törvényszöveg is tükrözi. A tartamos erdőgazdálkodás, az eddig vázolt követelmények nem képzelhetők el az erdőterületek nyilvántartottsága és a gazdálkodás tervezettsége nélkül. Ezt a célt **az erdőgazdálkodás középtávú (10 éves) üzemtervek valamint éves erdőgazdálkodási tervek** révén valósítja meg.

Az erdők nyilvántartása községhatáronként sorszámozott, nagyobb, általában földrajzi elhatároltságú egységeken és az ezeken belül kialakított, az ABC betűvel jelölt, az állományok és a gazdálkodás sajátos jellemzőin alapuló kisebb részekben alapszik, aminek tag illetve erdőrészlet a neve. Az erdőterületek térképezettek, a tagok és erdőrészek a terepen egyértelműen azonosíthatók.

¹⁷ World Commission on Environment and Development 1987 in Csóka, Somogyi 2001.

¹⁸ Az erdőről és az erdő védelméről szóló 1996. évi LIV. törvény

Az erdészeti üzemterv erdőrészlet mélységgel készül el, az adott erdőrészt leíró részből (fafaj, kor, elegyarány, fakészlet, stb.) és az elvégzendő tevékenységeket rögzítő tervezési/nyilvántartási részből áll. A terv az erdőrészlet szintről építkezve nagyobb területi (gazdálkodási) egységek szintjén is teszi lehetővé az erdő állapotának rögzítését és elemzését, a feladatok tervezését. **A gazdálkodó a tevékenységek egy részében a 10 éves időszakon belül mozgásteret élvez, ennek megfelelően alakíthatja ki éves erdőgazdálkodási tervét.** Az erdőgazdálkodóval több fordulóban egyeztetett üzemtervtől eltérni az ÁESZ engedélye alapján lehet. Az üzemterveket az ÁESZ erre szakosodott részlegei készítik (korábban: Erdőrendezőség), az üzemtervnek megfelelő szakszerű gazdálkodást az ÁESZ hatósági jogkörben ellenőrzi, szükség esetén szankcionál. Az üzemterveket és az éves erdőgazdálkodási terveket védett területek esetében a természetvédelmi hatóság véleményének figyelembevételével hagyja jóvá az erdészeti hatóság.

2.2.6. Az erdőfenntartás finanszírozása

Magyarország erdőterületének jelentős (és az erdőtelepítésekkel növekvő) része kedvezőtlen adottságú, gyenge vagy közepes növekedésű erdőállományokból áll. Ez az erdőterület közel felét érinti, ezen belül is rosszabb a magán tulajdonú erdőállományok összetétele, rentabilitása. Magyarországon több évtizede az erdők fenntartásának, felújításának finanszírozása az erdőgazdálkodóktól központi alapokba gyűjtött forrásokon keresztül ment végbe, amely szinte példa nélkül álló megoldás. Az önálló ALAP az 1990-es évek végére jogilag és pénzügyileg is megszűnt, a bevételek és kiadások az agrár költségvetésébe kerültek vissza.

A közelmúltban a gazdálkodó jövedelmezőségétől független erdőfenntartási járulékot törvényben szabályozták, és erőteljesen megemelték. Az erdőfelújítás normatív támogatása lényegesen lemaradt az inflációval is növekvő költségektől és sok fafajpolitikai eltérést tartalmaz¹⁹.

Az elvonás-támogatás módosítja az erdő kalkulálható jövedelmét, csökkenti a jó hozamú erdő nyereségét, tehát leértékeli az erdő vagyont. Az alapszerű elszámolásban jelenleg költségvetési kapcsolatként jelenik meg a járulék és a támogatás ráfordításokat és a hozamokat érintő hatása.

A fakitermelés, majd az erdőfelújítás megnövekedése, illetve a jövedelem változása nem hatott lényegesen az erdőfenntartási járulék és az erdőfelújítás normatív támogatásának a különbségére.

¹⁹ Lett B. – Stark M.2002: Az erdővagyon ökonómiai vonatkozásai Magyarországon, NYME EMK

A támogatás már nem a ráfordítások megtérítése, így a károsítást követő erdőfelújítás költségeivel magára maradt az erdőkezelő, nem segítette ki nehéz helyzetéből a finanszírozási rendszer. A vállalkozást folyamatos befizetési kötelezettség terhelte, miközben az erdőfelújításnál egyre nőtt a pénzügyi hiány.

Az erdőművelési tevékenység finanszírozása döntő többségében **két forrásból** származik: a meglévő erdők újbóli megújítását **célzó támogatásokból és saját forrásból, bevételből történik.**

A finanszírozás a gyakorlatban döntő részben az elvégzett feladat mértének megfelelő, differenciált szempontok alapján megvalósuló normatív támogatásban testesül meg, melynek szakmai, pénzügyi megvalósulását az ÁESZ ellenőrzi és felügyeli.

A normatív támogatás az erdőfelújítás tényleges költségeinek csak egy részét fedezi, ami a gazdálkodók szóbeli közlései szerint 50-65-75 %-ára tehető, az adott környezeti viszonyok függvényében.²⁰

Az EU csatlakozás után az erdőgazdálkodás finanszírozási-, támogatási-rendszerét harmonizálni kell az EU szabályozásával. Hosszútávon nem tartható fent mivel jövedelmeket csoportosít át tulajdonosok és szektorok között. A magánerdő-tulajdonosok befizetései elválnak a számukra támogatásként adott összegektől.

2.3. Gazdálkodási stratégia

A társadalom igénye, az ország hosszú távú érdeke a környezeti és természeti állapot megőrzése. Ebben az állami erdők, amelyek az erdőterület mintegy 60%-át teszik ki, nagy szerepet játszanak.

Az ÁPV Rt. erdészettel kapcsolatos stratégiája annak ellenére, hogy a holding feladata egyértelműen a privatizáció felé tolódott, az induló filozófiára épült. A 19 erdőgazdasági társaság portfóliója viszonylagos stabilitást élvezett.

A stratégia lényege, hogy az ÁPV Rt.-nek, mint az állam tulajdonosi képviselőjének a rábízott erdővagyon felelős őrzőjeként eleget kell tennie tulajdonosi kötelezettségének, mindezt versenyhelyzetben levő cégekkel, üzleti alapon, közvetett vagyonkezelési beavatkozás keretében.

Ez a filozófia az ÁPV Rt.-hez történő besorolás után sem változott annak ellenére, hogy az állam

²⁰ Bach István: Hatósági, eljárási kérdések az erdők felújításával, az erdő-állományok átalakításával, az erdőtelepítéssel és egyes erdők kialakításával kapcsolatban

vagyonának szétválasztása a társaságok tulajdonosánál csak közvetett felelősségi helyzetet teremtett. **Eredményt elérni csak az erdőgazdasági társaságok működésének feljavításával, a versenyképesség biztosításával, a szakmai érdekeltség megteremtésével lehetett.**²¹

A társaságok versenyképességének alapjait az átalakulás során kialakított vagyonstruktúra, **a felesleges és nem működő vagyonelemek értékesítéséből (decentralizált privatizáció) származó bevétel visszaforgatása, az eredménytartalék növelése és a reorganizációs intézkedések teremtették meg.** A lehetőségeket a vállalati menedzsment általában jól kihasználta. Az önállóságból fakadóan **a vállalkozói szellem nagymértékben megerősödött. A hajdani központi irányítású állami nagyüzemek jól működő vállalkozások lettek.**

A stratégia elemei között **fontos megemlíteni a több lábbon állást.** Az erdőgazdálkodás jövedelmezősége önmagában általában nem elegendő a feladatok ellátására, a faanyag feldolgozásából nyerhető többletjövedelemre is szükség van.

Ennek megfelelően a tulajdonosi jogkört gyakorló ÁPV Rt. támogatta a faipari és egyéb beruházások megvalósulását.

Az ÁPV Rt. " erdészeti vagyonkezelési stratégiájának fő elemei, fő céljai:

- Az állami vagyon gyarapítása.
- Több lábbon álló, eredményszemléletű állami erdőszet megerősítése.
- Piaci termékek és szolgáltatások jövedelmezőségének fokozása.
- Környezet- és természetvédelmi, rekreációs funkciók fejlesztése.
- Közreműködés az ország regionális fejlesztésében.
- **Teljesítményorientált, innovatív munkatársi magatartás erősítése.**
- **Aktív, céltudatos PR politika.**

A magyar állami erdőszet alkalmazottainak szakképzettsége, mentalitása és lojalitása magában hordozza az öntevékeny, innovációs hajlamú, teljesítményorientált emberek együttműködésének lehetőségét. A szervezeteknek szükségük van a célokat felvállaló, érték aktívan cselekvő munkatársi gárdára, melynek megteremtése a részvénytársaságok egyik fő feladatai közé tartozik.

Az erdészeti stratégiák fő elemei között szereplő, egyik tényező az ember. A

²¹ Gémesi: Nemzeti erdőstratégia részanyaga, Állami erdőgazdálkodás, 2001. november 19.

teljesítményorientáció és az innovatív magatartás erősítése jelentheti az erdészeti szektorra váró újszerű feladatok eredményesebb megoldását.

1. táblázat Állami erdőgazdálkodás SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> — Szakmai elvárások és a profitszemlélet optimális ötvözése, — Egész földrajzi térséget lefedő szervezeti és információs struktúra, — Térségfejlesztésben aktív részvétel lehetősége, — Szakmai hozzáértés, elhivatottság, — Magas innovációs készség, — Rugalmas alkalmazkodás a piaci körülményekhez, — Stabil piaci pozíció, bejáratott üzleti kapcsolatok, 	<ul style="list-style-type: none"> — Azt erdőgazdálkodás alacsony profittermelő képessége, — Erősödő és ellentételezési természetvédelmi korlátozások, — Költségvetési támogatások alacsony volumene, — Alvállalkozók gyenge és/vagy korszerűtlen eszközellátottsága, — A fafeldolgozás bizonyos szegmenseinek hiánya, illetve szűk kapacitása, — Természetes versenyhátrány a szürkegazdasággal szemben, — Külpiactól való nagy távolság illetve a főtermékek szállítási költségérzékenysége, — Külső környezeti és belső kommunikációs készség alacsony színvonala,
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> — Együttműködés a magánerdő szektorral, — Stratégiai szövetség, speciális integráció a szektoron belül a határ melletti országokkal, — Korszerű erdőgazdálkodási (természet közeli) módszerek meghonosítása, — Növekvő állami források az EU csatlakozási folyamat során, — Közélcélú feladatok arányának növekedése és annak piacosítása, — Természeti tudatformázásban aktívabb részvétel, PR tevékenység fokozása, — Idegenforgalom, vadászati turizmus fejlesztésében rejlő lehetőségek, 	<ul style="list-style-type: none"> — A környezet további romlásával az erdők stabilitásának csökkenése, természeti károk veszélyének fokozott növekedése, — A természetvédelmi erdőterületek folyamatos növekedése és nagy aránya, illetve erősödő ellentételezés nélküli természetvédelmi korlátozások, — EU csatlakozás piacvédelmi intézkedései, — Vadállomány élőhely egyensúlyának kedvezőtlen változása, — Export piacoktól való nagy távolság illetve a vevők alkupozíciójának erősödése, — Forint árfolyam sávjának tartós kiszélesítése, — Alvállalkozók helyzetének kedvezőtlen változása, — Erdészeti dolgozók alacsony kereseti színvonala,

Forrás: Nemzeti erdőstratégia részanyaga, 2001.

A SWOT-analízisben erősségként szereplő magas innovációs készség, szakmai hozzáértés és elhivatottság a szektor alkalmazottainak azon megkülönböztető képességei közé tartozik amelyben rejlő lehetőségek lehetővé teszik a szektor számára a hosszú távú stabilitást.

2.3.1. Nemzeti Erdőprogram – operatív programok



A Nemzeti Erdőstratégia szükségessége:

Magyarországnak van:

- Nemzeti Agrárprogramja (1997)
- Nemzeti Környezetvédelmi Programja (2003)
- Nemzeti Agrár-környezetvédelmi Programja (2003)
- Erdei Iskola Programja (2000)
- Nemzeti Fejlesztési Terv (2004) erdészeti is érintő része
 - Nemzeti Vidékfejlesztési Terv (NVT)
 - Agrár és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP)

Az Európai Unióban 1997 óta létezik Erdészeti Stratégia, Magyarországnak nincs írásba foglalt, szakmai-társadalmi megegyezésen alapuló erdő- és ezen belül erdészeti stratégiája



Magyarország Erdőstratégiáját el kell készíteni az erdővel kapcsolatos fejlesztési igények összehangolása, azok ágazati kapcsolatainak biztosítása és az ország eredményes Európai Uniósi működése érdekében!²²

„A **Nemzeti Erdőprogram** megalapozza azon gyakorlatban működő társadalmi és politikai kereteket, amelyek segítségével bárminemű erdő fenntartása, kezelése és fenntartható fejlődése biztosított. Az erdőprogramok olyan folyamatokat jelenítenek meg, amelyekben a politikai és a gyakorlati megvalósításra irányuló döntések kerülnek meghozatalra. E döntéseket az összes érintett fél részvételével vita és párbeszéd előzi meg, végül közös felelősségvállalással kerülnek meghozatalra.”

(ENSZ Élelmészügyi és Mezőgazdasági Szervezet, 1997)

„A **Nemzeti Erdőprogram** fogalma általánosan jelöli a nemzeti és regionális szinten történő, erdőhöz kapcsolódó ágazatok középtávú tervezését a megvalósítás folyamatával együtt.”

(Kormányközi Bizottság az Erdőkért 1996)

A **Nemzeti Erdőprogram** a Nemzeti Erdőstratégia elvei alapján programszerűen megvalósított, az erdőhöz kapcsolódó munkaterületek célállapotának közelítését jelentő, 10 év futamidejű operatív programok összessége. Fontos jellemzője, hogy nemcsak az erdészeti-ágazati irányítás hozza létre, hanem szektorok közötti egyeztetéssel és társadalmi összefogással készül.

(Nemzeti Erdőprogram Magyarország, 2002)

A Nemzeti Erdőprogram szakértői anyaga elkészült, a 10 évre szóló erdőprogramról Kormány határozat született, 2004. októberében.

Tíz pontban foglalja össze a teendőket:

1. Állami erdőgazdálkodás fejlesztése
2. Magán erdőgazdálkodás fejlesztése
3. Vidék és területfejlesztés, erdőtelepítés, erdőszerkezet átalakítás
4. Természetvédelem az erdőkben
5. Modern erdővédelem

²² Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram Társadalmi és Információs vitaanyag, 2002.

6. A fenntartható vadgazdálkodás
7. Racionális fahasznosítás
8. Az erdészeti igazgatás
9. Kutatás, oktatás és termelésfejlesztés
10. Az ember és az erdő viszonyának javítása érdekében hatékony kommunikáció az erdőről²³

A Nemzeti Erdőprogram általános alapelvei között hangsúlyosan szerepel a közérdek.

A NEP operatív programjai:

A. Állami erdővagyon megőrzése, az erdő értékeinek gyarapítása

B. Az állami erdőgazdálkodás hosszú-távú működőképességének biztosítása a közcélok fokozottabb érvényesítése érdekében²⁴

A kutatás a B programra helyezi a hangsúlyt, ehhez kíván módszertani javaslatokat tenni.

A/Állami erdővagyon megőrzése, az erdő értékeinek gyarapítása

Magyarország nemzetközi kötelezettség vállalásai, politikai és gazdasági céljai, illetve a belső erdészeti, agrár és környezetvédelmi fejlődés igényei miatt az erdészeti és agrárpolitika egyik legaktuálisabb kérdése a nemzeti erdővagyon védelme, tartamos hasznosítása, fejlesztése. A tartamos (fenntartható) erdőgazdálkodás feltétel és ellenőrzési rendszerének működése a vagyonérdekelt erdőgazdálkodás kulcskérdése, amelynek megvalósítása hozzájárul Magyarország Európai Unió csatlakozása politikai, gazdasági, agrárpolitikai harmonizációs feladataihoz is.

A megőrzés alapvető feltétele a nemzeti erdővagyon és sokrétű szolgáltatásainak értékelése. Az erdők a fa és más nem fa erdei terméken kívül a közjavak és externáliák széles skáláját nyújtják a társadalom számára. A különböző értékek távolról sem statikus jellegűek, sokkal inkább dinamikusak.

A állami erdővagyon legfontosabb elemei és értékei:

Eszmei, bizonytalan nagyságú értékek:

- Az erdei ökoszisztéma, mint egységes értékobjektum (biológiai sokféleség)
- Védelmi szolgáltatások
- Az erdő rekreációs, üdülési hatása

²³ <http://www.magyarorszag.hu/hirek/gazdasag/erdo2004.10.20>.

²⁴ Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram, Társadalmi és információs vitaanyag (Fehér Könyv) 2002.

Piacon pénzügyileg realizálható értékeknek tekinthetők:

- Élőfa-készlet
- Erdőföld
- Vadállomány

A vagyonkezelés folyamatában a tulajdonos érdekében lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a ciklikus erdőtervezések során speciális, a vagyona vonatkozó mutatók is kerüljenek megállapításra. Az állami erdővagyonnal kapcsolatos tulajdonosi döntések meghozatalánál támaszkodni kell a komplex, minden lehetséges számba vehető elemet tartalmazó értékelések eredményeire. Mivel az állami erdővagyonra vonatkozó adatok közérdekű információt hordoznak, ezért ezen adatok igény szerinti a térítésmentes hozzáférhetőségét biztosítani kell.

Az operatív program megvalósulása elősegíti:

- Az egyes vagyonelemek differenciált kezelését,
- Az egyes vagyonelemek értékelését az erdőgazdálkodás társadalmi megítélése szemszögéből,
- Az egyes vagyonelemek értékváltozása periódusainak bemutatását a tulajdonos és a társadalom számára,
- A természetes teljesítmények és az értékben kifejezett gazdálkodási eredmények közötti korreláció vizsgálatát,
- A tartamos erdőgazdálkodás kritériumait kielégítő erdőgazdálkodás elősegítését az értékelt és nyilvántartott természetes és gazdasági mutatók segítségével,
- A hosszú távú vagyon- és a rövid távú eredményérdekeltség közötti ellentmondások feloldását,
- A társadalmi érdekek (pl.: természetvédelem, turizmus-üdülés, vadgazdálkodás) érvényesítésének és az erdőt ért károk bemutatását (vadkár, tűzkár) az erdővagyonra és az erdei szolgáltatások minőségi színvonalára.

B/ Az állami erdőgazdálkodás hosszú távú működőképességének biztosítása a közcélok fokozottabb érvényesítése érdekében

Az államnak kötelezettsége a közcélok érvényesítése, akkor is, ha a közcélok érvényesítése nem csupán állami feladat. Az állami tulajdon egy olyan speciális forma, ami hosszútávon kisebbségbe

kerül az összes erdő százalékos megoszlását tekintve. A hagyományos erdőgazdálkodáson (faanyag és egyéb termékek előállítás) kívül, különböző közcélok biztosításában különösen fontos a biológiai sokféleség megtartása, a vízkészlet megóvása, a természetvédelmi igények kielégítése, az erózió és defláció elleni védelem és a szociális szolgáltatások nyújtása, valamint a szakmai oktatási-kutatási feladatok segítése.

Az állami erdő közcélú feladatainak megvalósítását önállóan gazdálkodó, gazdasági szempontból hosszú távon stabil, életképes szervezet tudja biztosítani. Ez Magyarországon hagyományosan az állami erdőgazdálkodás intézményrendszere. Az önálló gazdálkodás a közvetlen érdekeltség összes előnyét nyújtja. Így lehetőséget teremt az elérhető leggazdaságosabb erdőkezelésre. Az állami tulajdonlás az erdő és a kezelő szervezet szempontjából különösen fontos, hiszen az erdőgazdálkodás jövedelmezősége (a piacon értékesíthető termékekhez kötődően) rendkívül alacsony és egyre csökken.

Az erdő teljes körű hasznainak biztosításához a gazdasági stabilitás elengedhetetlen, amit viszont csak az állami szerepvállalás tud hosszú távon biztosítani.

Az erdőterületek adottságai és a hozzájuk kötődő feladatok differenciált erdőgazdálkodást igényelnek.

- a) A faanyagtermesztéssel és egyéb szolgáltatások teljesítésével kapcsolatos kiadások fedezetét alapvetően a termékek árbevétele biztosítja. Ahol ez megvalósul, ott egyéb forrás nem szükséges.
- b) A faanyag termesztés szempontjából gazdaságtalan erdőterületek kezeléséhez és a faanyagtermesztésen kívüli szolgáltatások teljesítéséhez szükséges kiadások fedezéséhez pedig a költségvetésnek a szükséges mértékig hozzá kell járulnia. Ebben az esetben nem a támogatás, hanem a feladat meghatározás és az ehhez szükséges források biztosítása a jó megoldás.

2.4. Az állami erdőgazdálkodás konfliktusai

Az erdészeti stratégia kialakítás perspektívájából nélkülözhetetlen az ágazat különböző résztvevői és kommunikációs kapcsolatait, továbbá a résztvevők között fennálló konfliktusoknak az ismerete. A kommunikációs kapcsolatokban résztvevő csoportok közé az erdőstratégia szereplői, a

közvetítők és a társadalom tartozik. Az erdőstratégia szereplői: az erdészetet érintő hatóságok, az állami erdők tulajdonosai, kezelők, gazdálkodók, a magán erdők tulajdonosai, kezelők, gazdálkodók és a természetvédelmi csoportok, civil szervezetek. A közvetítők közé a politikusok, a média, az oktatás, és a társadalmi, civil szervezetek tartoznak.

A harmadik szereplője a háromszögnek az erdővel, erdőgazdálkodással, erdőszel kapcsolatba kerülő célközönségek, a társadalom, a nép.

Felmerült néhány alapvető, az ágazat egészét, a stratégia valamennyi szereplőjét elsősorban kommunikációs szempontból érintő probléma:

1. Nincs átfogó információja a közvéleménynek az erdészettel kapcsolatos ismeretekről.
2. Az erdészeti ágazat a média-kommunikációt nem tudja kellően kihasználni, átgondolt PR stratégia kialakítása lenne szükséges.
3. Az egyet nem értés az erdészek között az erdők és az erdőgazdálkodás szerepét illetően gondot okoz, mert ha az erdészek nem tudnak egymás között megegyezni, hogyan léphetnek fel hatásosan más közönségek irányában.

A leghangsúlyosabb ellentétek azonban azok, amelyek a hatóság, a gazdálkodók (állami és magán) valamint a természetvédelmi szervezetek háromszögében feszülnek. Ezek a következőképpen fogalmazhatók meg:

Hatóság ↔ Gazdálkodó

A hosszú távú ágazatszakmai elképzelések (jövedelem átcsoportosítás, az osztatlan közös magántulajdon) mellett kedvezőtlen szakigazgatási helyzet (hatósági vetélkedés) és elégtelen támogatás (fa versenyképességének szinten tartása, természetvédelmi kompenzáció).

Hatóság ↔ Természetvédelem

Az érdekek és a hangsúlyok ellentéte, a konszenzus (hatósági szabályozás) hiánya. A természetvédelmi szervezetek szakismereti hiányosságai miatt a hatóság nem folytat párbeszédet.

Gazdálkodó ↔ Természetvédelem

A tulajdonos, az erdőgazdálkodó és a természetvédelmi civil szervezetek szemléleti- (valós

társadalmi támogatottság, gazdálkodás, szakszerűség és erdőtanúsítás, ültetvények) és
érdekellentéte (gazdálkodás stabilitása, kompenzáció, finanszírozás)²⁵

²⁵ Stark Magdolna, 2002. NEP részanyaga, Erdőgazdálkodás konfliktusai

2.5. Az erdészeti részvénytársaságok működése során releváns jogszabályok

Az erdők. anyagi és nem anyagi jellegű hozamai és szolgáltatásai tartamosságának biztosítása, valamint az erdővagyon védelme érdekében Magyarországon több mint 100 éve önálló erdészeti szakigazgatás és 1879 óta a mai értelemben vett erdőtörvény által szabályozott erdőgazdálkodás létezik.

Az elmúlt száz évben az erdő felügyelete irányítása az erőviszonyok függvényében hol az agrárhol a pénzügyi irányítás (Kincstár) alá tartozott. Az erdészeti szakigazgatásnak és az erdőgazdálkodásnak mindig is elsődleges feladata volt, hogy az ország erdészeti politikája kialakításában és megvalósításában aktív szerepet játsszon.

Az állami erdőgazdasági társaságok feletti tulajdonosi jogkört az ÁPV Rt Igazgatósága és a HM gyakorolja, bizonyos – törvényben meghatározott esetekben – a földművelésügyi és vidékfejlesztési miniszter, a környezetvédelmi miniszter és a pénzügyminiszter egyetértésével.

Magyarországon az erdészeti szakigazgatás hagyományosan az agrárigazgatáshoz kötődik, szervezetileg az önállóság megtartásával az e feladatot ellátó minisztériumhoz tartozik. A hatályos jogszabályi környezet az erdészeti igazgatás három szintjét különíti el. **A hierarchia legfelső szintjén a miniszter, a középső szintjén az országos erdészeti hatóság, legalsó szintjén pedig az országos erdészeti hatóság területi szerve, az Állami Erdészeti Szolgálat áll.**

Az erdők használata Magyarországon hagyományosan korlátozott gazdálkodás keretében folyik. Ennek oka az, hogy hazánk mintegy 18%-os erdősültsége nem éri el az európai átlagot, és ezért az erdőterületek mennyiségi és minőségi megőrzése alapvető cél²⁶. Erdeink fenntartása hagyományosan a tartamosság (újabban: fenntartható fejlődés) elvén alapszik. Az erdőgazdálkodás szigorúan szabályozott jogi és közgazdasági feltételek között folyik. Az állami előírások és az ellenőrzés a gazdálkodás minden szintjén közvetlenül hatnak.

1997-ben lépett életbe az erdőgazdálkodásra meghatározó három törvény, ezek a következők:

A természet védelméről szóló 1996. évi LIII törvény.

Az erdőről és az erdő védelméről szóló 1996. évi LV. törvény.

A vad védelméről, a vadgazdálkodásról, valamint a vadásatról szóló 1996. évi LV törvény.²⁷

²⁶ Az ÁPV Rt új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány, CMS KFT- NYME EVGI- ERTI, 2003.

²⁷ Az ÁPV Rt új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány, CMS KFT – NYME EVGI- ERTI, 2003.

Az új szabályozás egyértelműen az erdőgazdálkodás biológiai szempontjait, a természet közeli erdőgazdálkodást és az őshonos fafajokkal történő erdőfelújítást helyezi előtérbe, a korábbiaknál hangsúlyosabb szerepet kap a természetvédelem szempontrendszer, mely együtt jár a korlátozások erősödésével, a többletköltségek növekedésével. Ez is az erdőgazdasági alaptévékenység részbeni átfarmálását követelte meg. **A szabályozás szigorodása a társaságok gazdálkodásában egyre nehezebb feltételeket jelentett.**

Igazgatási vonatkozásban az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló 1957. évi IV. törvény (a továbbiakban Átv.) az irányadó, míg a feladatokat és a működés részletes szabályait az Erdőtörvény végrehajtására kiadott 29/1997. (IV. 30.) számú FM, valamint az Erdőrendezési, Szabályzatról szóló 88/2000. (XI. 10.) számú FVM rendeletek tartalmazzák.²⁸

Az 1996-ban meghozott törvények alkalmazásának tapasztalatai alapján szükséges a jogszabályok harmonizációja. A jelenlegi szabályozási tér megfelel az Unió elvárásainak, de az ágazat megfelelő működésében számos feszültséget kelt, amelyek kiiktatása célszerű.

Az erdőről és az erdő védelméről szóló 1996. évi LIV. törvény

Az erdőről és az erdő védelméről szóló 1996. évi LIV. törvény a 3. §-ében kitér az állam feladataira is:

"Evt. 3.§.

- (1) Az állam a nemzeti erdővagyon gyarapítása és egyben a környezet állapotának javítása érdekében támogatja az új erdő telepítését, a meglévő erdő fenntartását és védelmét.
- (2) Az állam az (1) bekezdés szerinti feladatainak ellátásáról a tulajdonában lévő erdők esetében a külön jogszabályban meghatározottak szerint, a közérdek fokozottabb érvényesítésével gondoskodik.
- (3) A közérdeknek az erdőgazdálkodásban való érvényesítése érdekében az állam az e törvényben írt feladatok ellátására alkalmas intézményrendszert működtet.

Vhr.I.§

Az állam a tulajdonában levő erdőkben a közérdek fokozottabb érvényesüléséről tulajdonosi képvisellete útján, az erdővagyon-kezelés szabályainak meghatározásával és betartásával gondoskodik."

²⁸ Az ÁPV Rt új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány , CMS KFT – NYME EVGI- ERTI, 2003.

Az erdőről és az erdő védelméről szóló 1996. évi LIV. törvény a 101. §-ában szabályozza az - Európai Unióban és a csatlakozó országokban egyébként ismeretlen - erdőfenntartási járulékot:

"Evt. 101. §

- (1) Az erdőgazdálkodó az erdészeti hatóság engedélye alapján kitermelt bruttó fatérfogat mennyisége után a véghasználatok, valamint a növedékfokozó gyéritések esetében a törvény mellékletében foglalt mértékek szerint erdőfenntartási járulékot köteles a külön jogszabályban meghatározott számlára befizetni.
- (2) Amennyiben az erdőgazdálkodó az (1) bekezdés szerinti kötelezettségének nem tesz eleget, az erdészeti hatóság határozata alapján
 - a) az erdőgazdálkodási tevékenységhez kapcsolódó állami támogatást nem vehet igénybe,
 - b) fakitermelésre engedélyt nem kaphat, vagy
 - c) a fakitermelési engedély hatálya meghatározott feltétel bekövetkezéséig felfüggeszthető.

Az erdőgazdálkodás működését jelentős mennyiségű jogszabály határozza meg. A kutatások alapján elmondható, hogy mindenképp szükséges a jelenleg érvényben lévő jogszabályok harmonizációja. Ennek megvalósulása jelentős mértékben hozzájárul a működési környezet egyértelművé tételéhez.

A kapcsolódó további jogszabályokat és egyes részleteit a 6. melléklet tartalmazza.

A fejezetben azon természeti és környezeti tényezők bemutatása történt, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a szervezetek működésére ható tényezőket megismerhessük. Az erdészeti szektor működését jelentős mértékben befolyásolja a környezet, ill. az abban rejlő szabályozottság, ellentmondás és társadalmi elvárás. Ezek figyelembevételével történik a szervezetek vezetési tevékenységének értékelése és azt követően a fejlesztési irányok megfogalmazása.

3. ALKALMAZOTT MENEDZSMENT AZ ERDÉSZETI RÉSZVÉNYTÁRSASÁGOKNÁL

3.1. Általános helyzetértékelés

Az erdészeti portfólió jelenlegi vagyonezelési gyakorlata és módszerei, mind a társaságok, mind pedig a tulajdonos szempontjából jó. Vagyonezelés jelenlegi szervezeti megoldása és működésében tapasztalt jelentősebb anomáliák az állami erdészet és erdővagyon nem egyértelműen tisztázott szerepéről, az ágazati intézményrendszerben megfigyelhető konfliktusokból, az erdészeti vagyon kezelésének megosztottságából adódik. **A tulajdonos, mint az eredmény elvárás maximalizálásában érdekelt szakmai befektető, másfelől kényszerből, mint az állam képviselője lép fel.**

Az elmúlt évben történt intézkedések következtében a tulajdonos képviseletében változást hoztak. A faállománnyal borított terület **70,3 %-a az újonnan alapított Nemzeti Földalaphoz (NFA) került, 29,7% pedig továbbra is a Kincstári Vagyonigazgatóságnál (KVI) maradt.** A stratégia szempontjából ezek az arányok nagyon fontosak, mert a gazdálkodás lehetőségeit határozzák meg: **A KVI-nél maradó területeken a természetvédelem érdekei miatt erősebb a gazdálkodás korlátozása, ami természetesen megjelenik a pénzügyi eredményen is. A NFA-KVI arány társaságonként rendkívül eltérő.**

A tulajdonosi-kezelői, használói viszonyok átalakulásának legfontosabb szervezeti következménye az erdőtulajdonos, az erdőkezelő (erdőgazdálkodó) és az erdészeti tevékenységet végrehajtó (kivitelező) szervezetek, gazdálkodók elkülönülése.

2. táblázat: Az erdővagyon-gazdálkodás szervezeti struktúrája

SZERVEZETI EGYSÉG	VAGYON és TEVÉKENYSÉGEK		
	1. Erdő tulajdonos	Föld; Erdőföld –	Erdővagyon –
2. Erdővagyonkezelő, Erdőgazdálkodó, Erdőhaszonbérelő	– Erdővagyon-gazdálkodás		
3. Tevékenység- végrehajtó	Gépek Erdőművelés - Fakitermelés	Üzem, gépek Fafeldolgozás, kereskedelem, Egyéb tevékenység	

Forrás: Lett B. – Stark M.2002 :Az erdővagyon gazdálkodás ökonómiai vonatkozásai Magyarországon, NYME EMK

Az erdőkezelést általában nem a tulajdonosok végzik, hanem erdőhasználó szervezetek alakultak. Az állami és a magán erdőgazdaságok tevékenységüket nagy részben önálló vállalkozók, fakitermelők, fuvarozók bevonásával végzik. Az erdészeti tevékenységet végrehajtók nagyrészt egyéni vállalkozás, mezőgazdasági kistermelés keretében, illetve gazdasági társasági formában dolgoznak, amelyet a következő táblázat mutat be

3. táblázat: Az erdő tulajdoni és kezelési viszonyai az átalakulás után

Tulajdon forma	Terület 1000 ha	Erdőkezelő forma	Terület %	Gazdálkodó szervezet db	Üzemi terület ha/db
Köztulajdon	1129	Erdészeti Rt.	59,2	22	50 500
Egyéni magán	95	Egyéni erdőgazdálkodó	5,0	13 900	7
	181	Közös képviselő, megbízott	6,9	8 700	15
Társult magán	121	Erdőbirtokos. Társulat	6,3	1 130	107
	52	Szövetkezet	2,7	300	170
	62	Gazdasági társaság	3,3	640	97
Működésképtelen	316		16,6		
Összesen	1906		100		

Forrás: Éves beszámoló. Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, Erdészeti Hivatal 2001.
Lett, B. - Stark, M., 1998.

Az erdőgazdálkodás termelési ciklusának időtartama hosszú. A gazdálkodás során az emberi tevékenység és a biológiai folyamatok összefonódnak egymással.

A fák növekedési, fejlődési törvényszerűségeinek ismeretében lehetséges csak a hatékony termelés, amelyre jellemző, - a biológiai folyamatok uralkodó szerepe miatt - az idényszerűség.

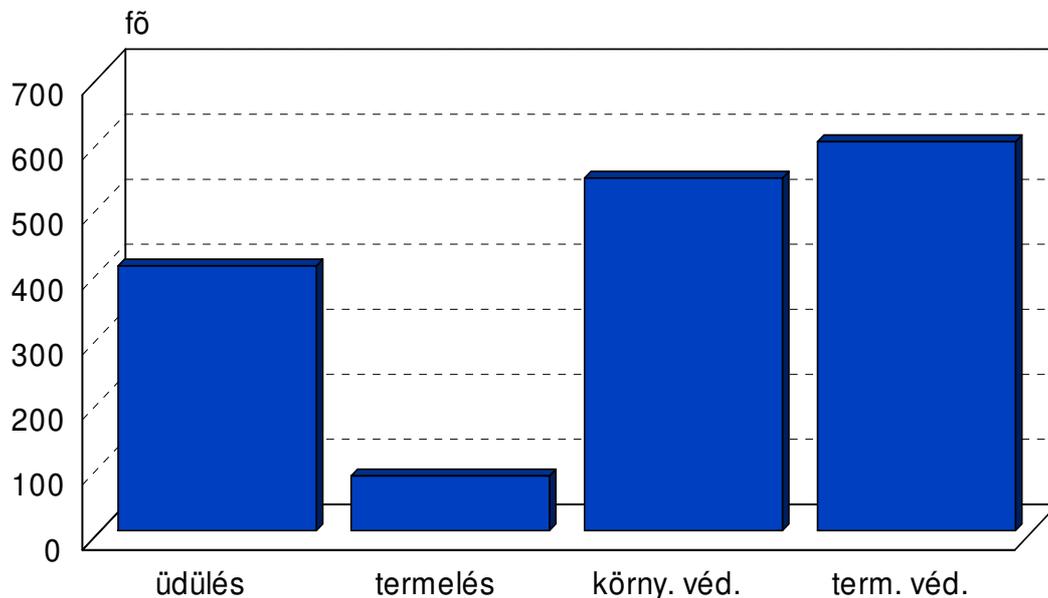
Egyedülálló tulajdonsága az erdőgazdálkodásnak, hogy 10 vagy 20 év múlva esedékes hozadéknak jelen pillanatig megtermelt része már a jelenben is kivehető, amely csábit a hozadék idő előtti kivételére. Ez a jelenben nagy nyereséget, a jövőben helyrehozhatatlan kárt okoz.

Az állam tulajdonosként köteles az erdővel szembeni igényeket magasabb szinten biztosítani.

Magyarországon az 1996-os erdőtörvényben megváltozott az erdő elsődleges rendeltetésű primátusa: védelmi, gazdasági, egészségügyi-szociális, turisztikai, oktatás-kutatási célokat definiál, amelyben az erdő egyes rendeltetései egymástól elválaszthatatlanok, ezért az erdőgazdálkodási tevékenység során e rendeltetésre egyidejűleg kell tekintettel lenni.

Az erdő infrastrukturális szolgáltatásainak jó része a közjavak jellegzetességeit hordozzák. A közjavak jellemzői, hogy azok használatából senki sem zárható ki.

A társadalom egyértelműen magasabbra értékeli az erdő közjóléti szolgáltatásait a termékeivel szemben..



28. ábra: Kiemelkedő fontosságúnak ítélt szolgáltatások

Forrás: A nemzeti erdővagyon védelme, fenntartható hasznosítása és fejlesztése, EVGI NKFP kutatások, 2002.

Az állami erdészeti részvénytársaságok tevékenységi köre nagyon hasonló, különbség az egyes tevékenységek arányában van.

A társaságok által folytatott tevékenységek a következők:

- Erdőgazdálkodás
- Vadgazdálkodás
- Fafeldolgozás, faipar
- Egyéb / közjóléti intézmények üzemeltetése, mezőgazdasági és erdőgazdálkodási szolgáltatások, gépek bérbeadása.../

Az egyes társaságok jövedelemtermelő képességét az eltérő adottságok és a méretbeli jelentős különbségek alapvetően befolyásolják.

Ezeknek a különbségeknek a kiküszöbölésére stratégiai megoldásként az optimális üzemméret meghatározását tartják helyesnek a szakértők.

A társaságok üzemmérete a társaságok által kezelt erdőállomány területével, és az általuk kitermelt fa mennyiségével, valamint az egyes társaságokhoz tartozó erdészetek számával jellemezhető leginkább.

Az erdészeti társaságok üzemméretét vizsgálva minden területen nagy szórás figyelhető meg.

A társaságok hosszú távú életképessége szempontjából az átlagtól való negatív eltérés figyelmeztető lehet. Amennyiben a terület és a fakitermelési lehetőségek, illetve a fafaj összetétel átlagtól való negatív eltérését az egyéb tevékenységek árbevétel növelő hatása kompenzálni képes, úgy egy átlagostól kisebb méretű társaság is minősíthető hosszútávon életképesnek.

„...A túl kis méretű társaságok teherviselő képessége bizonytalan, a jövedelemtermelő képesség javítása érdekében célszerűnek tűnik egy optimális üzemmérethez jobban közelítő társaságokból álló struktúra kialakítása ...”²⁹

Ezek a megállapítások, valamint a társadalom által megfogalmazott igények az erdészeti szektor jelenlegi szervezeteinek felülvizsgálatát és a hosszú távú stratégiai céloknak megfelelő átalakítását vetítik előre.

3.2. A Részvénytársaságok irányítása és szervezeti jellemzői

22 Erdészeti Részvénytársaság az állami tulajdonú erdő túlnyomó részének felelős kezelője. Ebből 19 az ÁPV Rt portfoliójába tartozó és 3 a HM tulajdonába tartozó társaság.

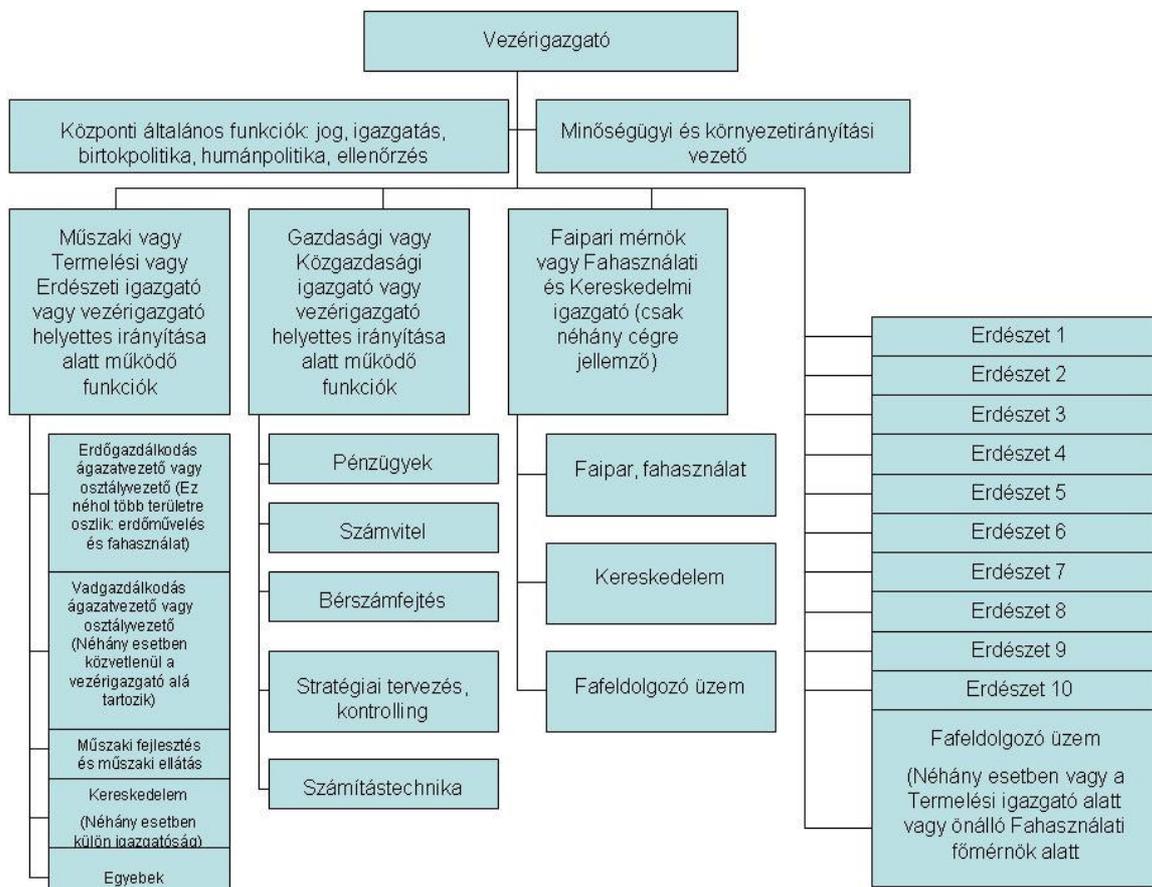
A tulajdonosi-kezelői, használói viszonyok átalakulásának legfontosabb szervezeti következménye az erdőtulajdonos, az erdőkezelő (erdőgazdálkodó) és az erdészeti tevékenységet végrehajtó (kivitelező) szervezetek, gazdálkodók elkülönülése.

Az erdészeti részvénytársaságok jelenlegi **szervezeti felépítésében a tagozódás alapvetően funkcionális elv alapján történik**, míg az erdészetek kialakítása során a területi elv dominál. A funkcionális és területi elv dominanciáját mutatja az is, hogy **a részvénytársaságok szervezetén belül önálló, önelszámoló egységnek az erdészet minősül, az erdészetvezetők minden területükön folytatott tevékenységért egységesen felelnek.**

²⁹ CMS KFT – NYME EVGI – ERTI: Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány, Budapest, 2003.

Az erdészeti részvénytársaságok felépítése igen változatos. Az egyes társaságok közötti különbségek nem elsősorban a szervezeti felépítésben, hanem sokkal inkább az eltérő működtetésben, vezetésben jelennek meg.

A társaságok szervezeti felépítésében lévő különbségek leginkább a műszaki, szakmai területen figyelhető meg, a gazdasági terület kialakítása a társaságoknál nagyon hasonló módon történik. Központ feladata az erdészetek önállóságának mértékétől függetlenül a stratégiai tervezés, fejlesztés irányítás, marketing, kereskedelem, erdészetek-, üzletágak irányítása, felügyelete, beruházások, fejlesztések, kontrolling, gazdasági, pénzügyi elszámolások, humán erőforrás stratégia, minőségügy, környezetirányítás, jog, igazgatás, biztosítások és a kárrendezés.

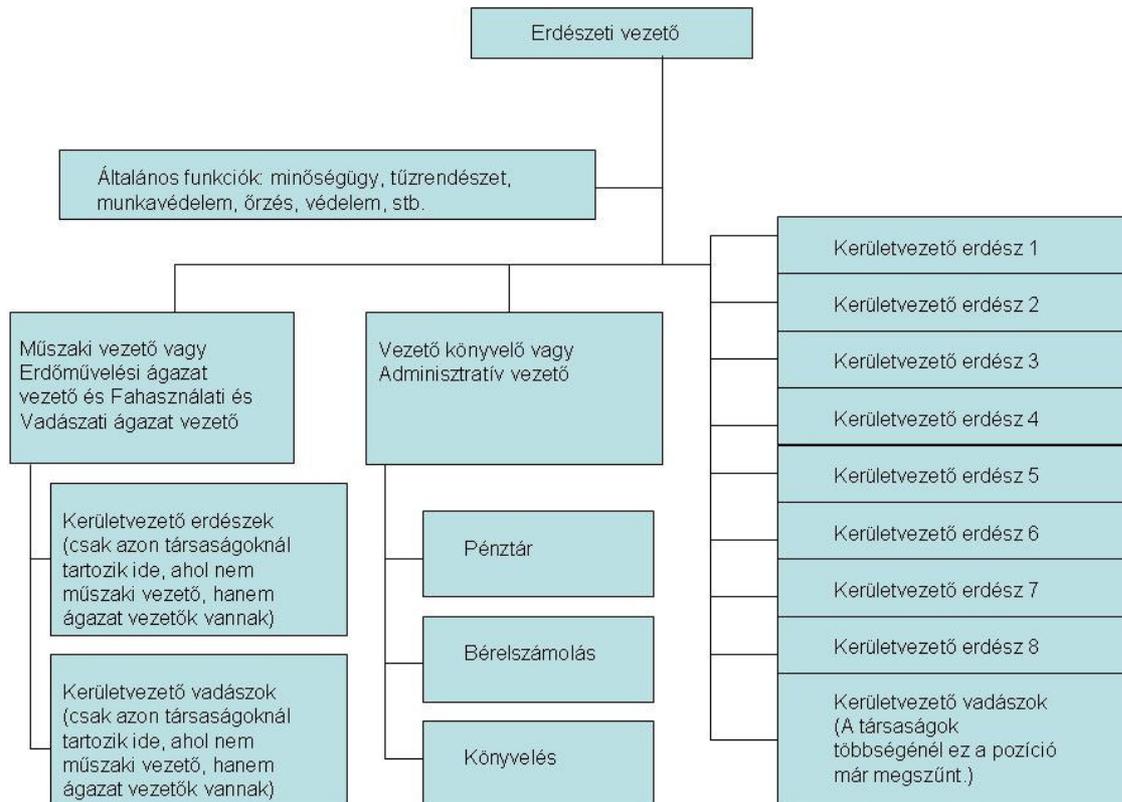


29. ábra: Az erdészeti részvénytársaságok szervezetének tipikus modellje

Forrás: CMS KFT- NYME EVGI- ERTI (2003): Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány

Az erdészetek szervezeti felépítése szintén sok közös vonást tartalmaz, a különbség elsősorban az erdészetek önállóságának mértékében, az erdészetvezető felelősségi körének tartalmában van.

Az operatív végrehajtási feladatok minden esetben az erdészetek hatáskörébe tartoznak.



30. ábra: Az erdészetek szervezetének tipikus felépítése

Forrás: CMS KFT- NYME EVGI- ERTI (2003): Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány

A mellékletben a teljesség igénye nélkül a 7. számú melléklet tartalmazza néhány szervezet eredeti felépítését.

3.3. A vezetői tevékenység bemutatása

A kutatás módszertana, a bizonyításhoz használt eljárások

2002. márciusában kezdődő, országos kutatás alkalmával készült interjú, 19 erdészeti társaság magasabb vezetőjével és különböző szintű vezetőjével. Az interjúalanyok összetétele és száma társaságonként eltérő volt, általában 1-3 felső- ill. 2-7 alsóbb szintű vezetővel készült interjú, így közel 100 interjú anyaga képezi kutatás alapját. **Kiemelt figyelmet fordítva a vezetői tevékenységre, a humánmenedzsment eszközök használatára és a szervezet működési folyamataira.**

A működési környezetre, erdészeti stratégiára és az alaptevékenységre vonatkozó általános információkat az erdészeti szektorban nagy tapasztalattal rendelkező **NYME EVGI** kutatócsoport kutatási anyagaira, az **Állami Erdészeti Szolgálat nyilvános adataira, a Nemzeti Erdőstratégia nyilvános dokumentumaira** építettem.

Az emberi erőforrásra vonatkozó mennyiségi információkat és a hatékonyság-vizsgálat adatait és a regresszió-számítást, az CMS KFT – NYME EVGI- ERTI által készített tanulmányból használtam fel.

Az interjúk és a kutatások anyagain kívül további szekunder információkat nyújtottak a részvénytársaságok által készített **stratégiai tervek, és működési szabályzatok kivonatai, és az Ágazati Kollektív Szerződés.**

A mélyinterjúnak nagyon fontos szerepe volt a kutatási folyamatban, mert **a cél** nem csak az információgyűjtés volt, hanem az **alanyok saját szemléletéből, gondolkodásmódjából, élettörténetéből, logikájából** eredő, **lehető legmélyebb szintű értékelésre és értékrendre** is irányult a figyelem. A mélyinterjú kvalitatív technika, melynek során a beszélgetésre vállalkozó alanyokkal **a téma szerint irányított, nagy részletességű egyéni beszélgetéseket folytattam.**

Az egyéni mélyinterjú azért volt nagyon hasznos, mert nagy előnye, hogy az interjúalany szabadabban, kötetlenebbül kifejtetheti véleményét, elkalandozhat saját maga által fontosnak tartott területekre.

Ezek eredményeképpen korábban számításba nem vett szempontok, vagy éppen ötletek, megfontolásra érdemes felvetések is előkerültek, ugyanakkor az interjúk tervezettek és kontrolláltak voltak.

Előre kiküldött kérdéssor alapján történt a beszélgetés, így minden kérdéskör megvitatásra került, a terület illetékes szakemberével.

Feltételezéseim szerint a Részvénytársaságok másképp működnek, mint egy más, vállalkozói profilú gazdálkodó szervezet. A kimenet szabályozott, az általuk kezelt természeti erőforrás sajátos szemléletet kíván, a szervezetek működtetése is eltérő technikák alkalmazásával történik. Az erdészeti szektor egyedi kultúrával bír, zárt közeg, a munkavállalók szakma iránti szeretete kiemelkedő.

A kutatás célja annak meghatározása, hogy az Erdészeti Részvénytársaságok jelenlegi viszonyai között alkalmazott technikák megfelelőek-e a stratégiai célok megvalósításához, ill. vannak-e olyan területek, ahol új-, eddig nem használt módszerek bevezetésével növelhető a szervezeti hatékonyság.

Az Rt-knek és az interjúalanyoknak titoktartási kötelezettséggel tartozom, így a tevékenység értékelésekor nem nevesítem az adott társaságot. A kapott információkat tudományos feldolgozásra használom fel.

A különféle forrásokból beszerzett információkat a következő szakmailag elfogadott módszerekkel dolgoztam fel:

- Az általános bemutatáshoz, a folyamatra vonatkozó és módszertani elemek vizsgálatához és értékeléséhez leíró és összehasonlító módszereket használtam
- Az interjúk feldolgozása és az összefüggések meghatározására a SPSS program segítségével történt, megoszlás, gyakoriság és korreláció számításával.
- Módszertani bázisomat szélesítette a szervezeti magatartástudomány modelljeinek adaptálása

Általánosságban elmondható, hogy a vezetési módszerek és a vezetők személyisége nagymértékben eltérő. **A vezetők és a beosztottak kapcsolata jónak mondható.** A megkérdezett vezetők jelentős részénél inkább a menedzser szemlélet, a feladatközpontúság fedezhető fel. A vezetők jelentős része demokratikus beállítódásúnak vallja magát, de jelentős számban megtalálható az utasításon alapuló vezetési stílus is.

A megkérdezettek úgy ítélik meg, hogy tisztában vannak saját képességeikkel és azzal, hogy a környezetük milyenek tartja őket. A vezetők többségére a tradicionális „erdőtulajdonosi” gondolkodásmód jellemző, az ettől való eltérés kis részét teszi ki a vezetői rétegnek.

A következőkben olyan területek részletes bemutatása történik, amely jelentős hatást gyakorolhat a szervezetek belső működési mechanizmusaira.

Ezek a következők:

- Hatalom és hatásköri viszonyok
- Alkalmazott vezetési stílus
- Vezetői kommunikáció

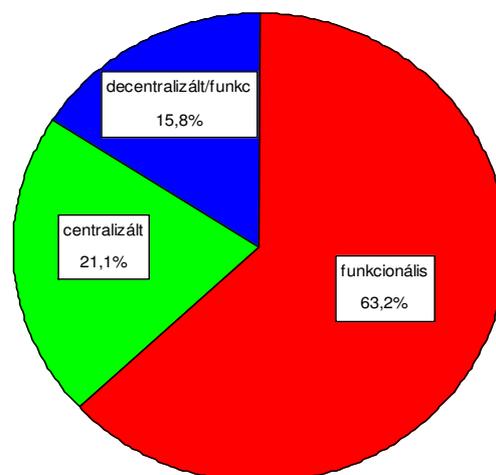
3.3.1. Hatalom és hatásköri viszonyok

A központ főleg a stratégiai feladatokkal, irányelvek meghatározásával foglalkozik, míg erdészeti hatáskörbe az operatív feladatok megvalósítása tartozik.

A feladat és hatáskör megosztásban az erdészetek önállóságának mértékében a szervezeti felépítések hasonlósága mellett is nagyobb különbségek vannak.

Hatásköri táblázatot tájékoztató jelleggel a 8. számú melléklet tartalmaz.

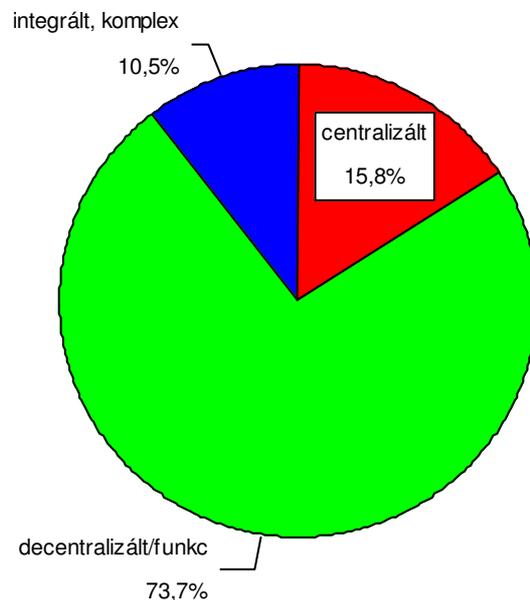
A vezetők nyilatkozatai alapján az általuk alkalmazott hatáskörmegosztást az alábbi grafikon szemlélteti:



31. ábra: Hatásköri viszonyok a központokban

A felső vezetés hatásköri viszonyairól megállapítható, hogy az Rt- központjában a hatáskörök funkcionalitás alapján megosztottak. Mindössze 4 Rt-nél jellemző a centralizált döntési mechanizmus, és **3 Rt gyakorlatában jelent meg a funkcióhoz kötődő hatáskör delegálása. A feladat és felelősség átruházása esélyt ad a munkatársak számára a kibontakozásra és az önmegvalósításra. Növekszik motiváltságuk, aktivitásuk és kreativitásuk, jobban azonosulnak a rájuk bízott feladattal és a vállalattal.**

A hatásköri viszonyok az erdészetek vezetőinél eltérő képet mutatnak. Az erdészeteknél is a funkcionális hatáskör érvényesül dominánsan. A grafikonból látható, hogy az erdészetek szintjén már kevésbé jellemző a centralizáció és **egy nagyon kedvező, integrált-komplex hatáskör jelenik meg, ami a funkcionális hatáskörből eredő, egyes feladatvégzések közötti átfedést és függőséget kiküszöböli és bizalmat közvetít, felelősséget ad az egyes vezetőknek. Egyúttal lehetőséget biztosít a szakmai tudásuk kiterjesztésére és fejlesztésére is.**

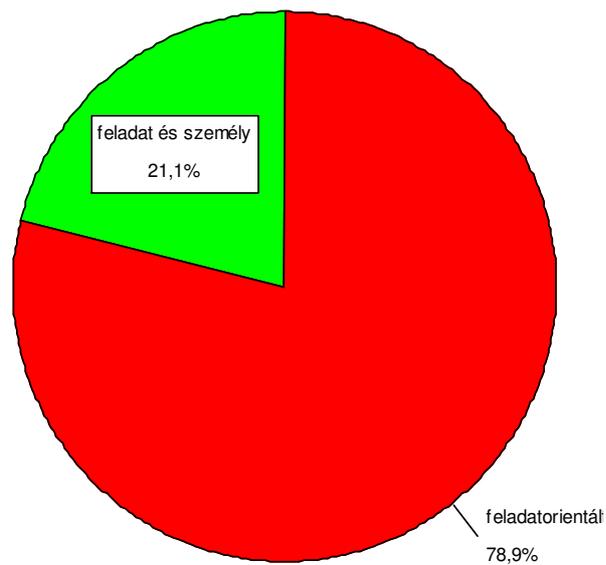


32. Hatásköri viszonyok az erdészeteknél

A hatásköri viszonyokhoz, szorosan kapcsolódóan **a feladatok kiosztásánál figyelembe vett szempontok is** sokat elárulnak a vezetési gyakorlatról.

A diagrammról látható, hogy **a feladatok kiosztásának alapvető szempontja maga a feladat.** A társaságok gyakorlatában sem a központok, sem az erdészetek szintjén **nem jellemző a feladatok elvégzéséhez szükséges képességek vizsgálata..**

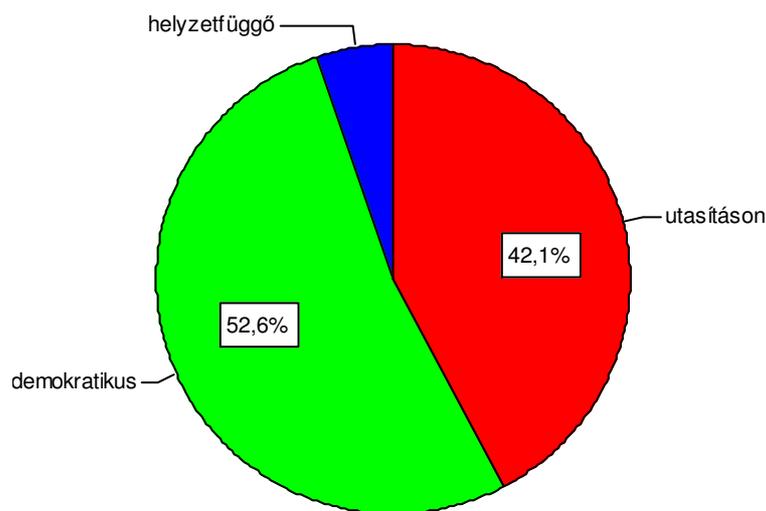
Jellemzően a feladathoz szorosan kötődő, **munkakörrel együtt járóknak vélik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétét, amit a magas színvonalú szakmai ismereteknek tulajdonítanak és azzal azonosnak tekintenek.** A szakmai ismeretek meglétén kívül a feladat elvégzéséhez szükséges egyéb képességeket /kommunikáció, problémakezelés, döntésképeség, konfliktuskezelés.../ jellemzően nem vizsgálják. Mindössze a megkérdezett **vezetők 21,1 %-a mérlegeli a feladatok leosztása előtt az egyéb képességek meglétét** és annak megfelelően választ az azonos munkakörben és azonos szakmai képességekkel rendelkező munkavállalók közül.



33. ábra: A feladatok kiosztásánál figyelembe vett szempontok

3.3.2. Alkalmazott vezetési stílusok

Ez a témakör a személyes vezetés gyakorlatával foglalkozik. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a vezetők közt a kapcsolat jó. A stílusok meghatározásánál három kategória szerepel, de nagy nehézséget okoz ezen kategóriák azonosítása, mert a gyakorlatban alkalmazott módszerek szinte mindegyike más és más. **Domináns hatása van a vezető személyiségének.**

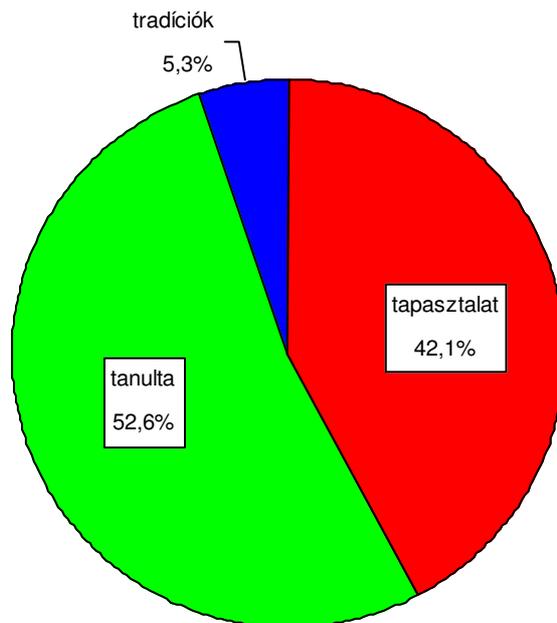


34. ábra Vezetési stílusok megoszlása

A kategóriák azonosításánál meghatározó szerepe volt az egyes módszerek, reakciók, döntési mechanizmusok és a beosztottakkal való kapcsolattartás figyelembevételének, amelyre a mélyinterjúk során megismert értékek adtak lehetőséget.

A vezetők 52,6 %-a képviseli a demokratikus vezetési stílust, 42,1 % utasításon alapuló vezetési stílust használja. Elenyésző azon vezetők száma, aki a helyzetfüggő vezetés híve. **A demokratikus és a helyzetfüggő vezetői szemlélet alkalmazása nagyobb arányt képvisel az alkalmazott vezetői módszerekben,** ami az emberi erőforrás szempontjából mindenképp előnyösnek mondható. Ezek a módszerek lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára, hogy az őket és a szervezetet érintő kérdésekben párbeszédet folytassanak.

A véleményük és értékeik közvetítése, annak figyelembevétele a munkavállalók számára értéket jelent és növeli lojalitásukat. Meg kell jegyezni azonban, hogy a társaságoknál **jelentős arányt képvisel az utasításon alapuló vezetés, mely a feladat- és eredmény centrikus beállítódás következményeként magyarázható.**



35. ábra: A vezetési stílusok kialakításánál az alábbi tényezők játszottak szerepet

A megkérdezett vezetők több, mint fele tanulmányaira is alapozva alakítja ki vezetési stílusát. Jelentős azoknak a vezetőknek a száma, aki inkább a tapasztalatokat tartja biztos alapnak a jó vezetéshez. A vezetők elenyésző hányada vallja, hogy, a tradíciók alkalmazása a biztos siker záloga.

4. táblázat: A vezetőképzésen való részvétel gyakorisága

	Gyakoriság	Százalék
igen, rendszeresen	2	10,5
igen, alkalmanként	15	78,9
NV/NA	2	10,5
Összesen	19	100,0

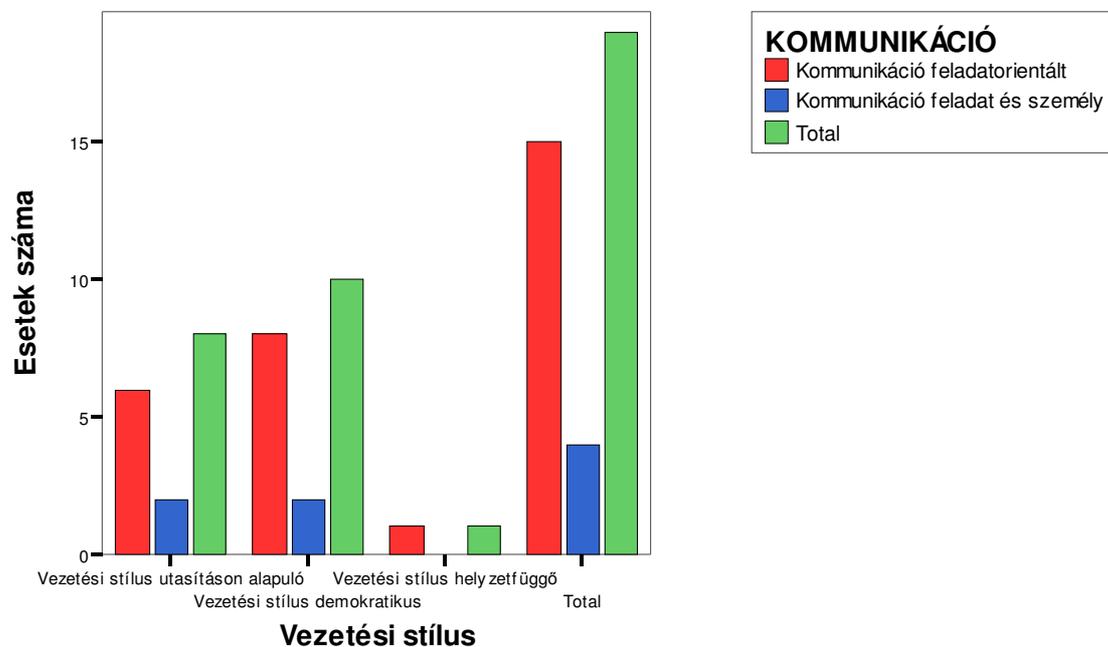
A felső-vezetés több, mint fele vett már részt vezetőképzésen. Ezt főként a tulajdonosok kezdeményezésére tették, de van olyan vezető is, aki saját elhatározásából vett részt vezetőképzésen. **Megállapítható, hogy kevés olyan vezető van a jelenlegi Rt-k felső vezetésében aki saját tevékenységének eredményessége céljából a vezetési technikák megismerését és elsajátítását, ill. magát a vezetőképzést fontosnak érezné.** Azok közül a vezetők közül, akik vettek már részt vezetőképzésen nem mindegyik épít az ott elsajátított ismeretekre, hanem a tapasztalat útján szerzett ismereteik dominálnak a módszerek alkalmazásában.

A vezetési stílushoz kapcsolódóan a vizsgálat tárgya az is, hogy milyen a vezetési stílus és a feladatok kiosztásának, kommunikálásának összefüggése.

5. táblázat: A feladatok kiosztásánál figyelembe vett szempontok és a vezetési stílus közti összefüggések

		Vezetési stílus			Összesen
		utasításon alapuló	demokratikus	helyzetfüggő	
Feladatok	feladatorientált	6	8	1	15
	feladat és személy	2	2		4
Összesen		8	10	1	19

Jól látható, hogy jellemzően a demokratikus és a helyzetfüggő vezetők esetében is a feladatok kiosztását elsődlegesen a munkakörhöz kapcsolódó szakmai kompetenciákhoz kötik és nem vizsgálják a feladat elvégzéséhez szükséges egyéb képességeket. Ennek oka, hogy az erdészeti társaságok tevékenysége dominánsan az erdészeti alaptevékenységhez kötődik, amelyhez biztos alapot adnak az erdészeti szakmai képzések. Az eddigi gyakorlatban egyéb, üzleti tevékenységek csak kis mértékben jelennek meg a társaságoknál, ahol a szakmai ismereteken kívül egyéb ismeretekre is szükség van.



34. ábra: A feladat kiosztásának szempontjai és a vezetési stílus közötti összefüggés

A vezetői stílusokat és a hozzájuk szorosan kapcsolódó tényezőket megvizsgálva megállapítható, hogy a vezetési technikák alkalmazásában főleg a feladatorientáció és a szakmai képességek jelennek meg. Egyértelmű dominanciát mutat a felső-vezető személyisége. Saját értékrendjük és képességeik és meggyőződésük alapján irányítják a szervezetek.

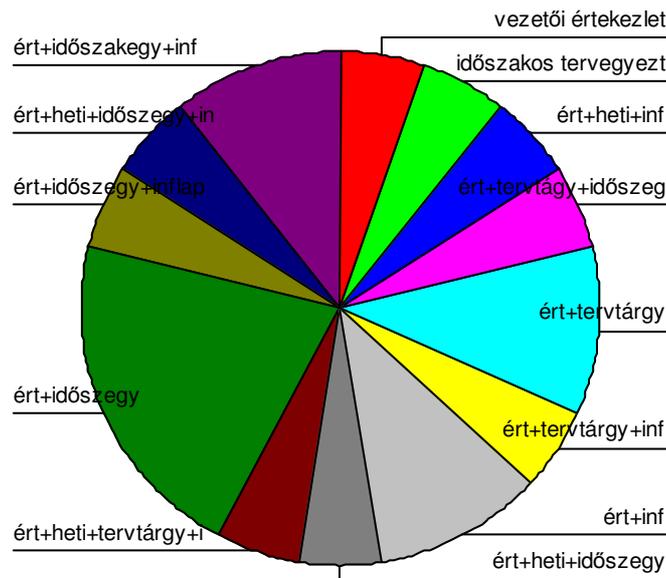
Az Rt-k eddigi működésére a lassan változó hatásmechanizmusok, jól tervezhető működési folyamatok voltak jellemzők, amelyek irányítását ezen technikák alkalmazása tökéletesen kielégítette. A környezeti tényezők csak a nehezebb adottságú részvénytársaságoktól igényeltek kreatívabb vezetői szemléletet, ezeknél a társaságoknál az alkalmazkodási készség jeleként már megjelent a rugalmasságot jelentő vezetői technikák közül a decentralizált döntési jogkör és a komplex hatáskör az erdészeti szinten. A társaságok mindegyikének szükséges a rugalmas vezetési technikák alkalmazása, mert a jelenlegi megváltozott környezeti hatásoknak és társadalmi elvárásoknak a hagyományos vezetési módszerek már nem felelnek meg.

3.3.3. A vezetői kommunikáció

Kiemelt figyelmet érdemel a vezetői kommunikáció, amely egyidejűleg több funkciót is betölt a szervezetben, különböző funkcióit különböző csatornákon keresztül érvényesítheti.

A részvénytársaságoknál 6 különböző kommunikációs csatorna/fórum használatát azonosítható, melyek a következők:

- **vezetői értekezlet**
- **heti megbeszélés**
- **tervtárgyalás**
- **időszakos tervegyeztetés**
- **informatikai rendszerek használata**
- **információs lap**



35. ábra: Az egyes kommunikációs fórumok használata

A kommunikációs csatornák alkalmazásának összetétele és száma színes képet mutat. A csatornák választéka a technokratikus koordinációra enged következtetni.

6. táblázat: Alkalmazott kommunikációs csatornák gyakorisága

Csatornák száma			
		Gyakoriság	Százalék
Értékek	1	2	10,53
	2	8	42,1
	3	6	31,58
	4	2	10,53
	5	1	5,26
	Összesen	19	100

Mindössze, 1 Rt van, aki a bevált csatornák közül 5 félélt használ. 2 Rt van, aki 1 csatornán kommunikál, 8 Rt használ kettőt, 6 Rt 3 és 2 Rt használ a mindennapi zökkenőmentes működéshez 4 csatornát. A kommunikációs fórumok választékából megállapítható továbbá, hogy a kommunikáció négyféle funkciójából kettőt töltenek be, ezek az **információs és az ellenőrzési funkció**. Az egyes csatornák kiválasztásánál a vezető személyisége a meghatározó, semmilyen szabályosság nem fedezhető fel. Megállapítható, hogy **ezek a kommunikációs csatornák jellegüknél fogva főként az elvégzendő feladatokra és azok teljesítésére fókuszálnak, kevésbé helyeznek hangsúlyt az egyéni igényeket érintő információk továbbítására**, gondolok itt az egyéni motiváció kialakítására, a munkavállalók tájékoztatására.

Mindössze egy olyan részvénytársaság van, ahol az Rt-nél történt dolgokról havi rendszerességgel információs lapok keresztül tájékoztatják a dolgozókat.

7. táblázat: A vezetői értekezletek tartásának gyakorisága

	Gyakoriság	Százalék
van	18	94,7
nincs	1	5,3
Összesen	19	100,0

A vezetői értekezletek használatával egy részvénytársaságot kivéve mindenki él. Ez a kommunikációs fórum a társaságok jelentős részénél nem rendszeres. Nagy hangsúlyt helyeznek a vezetők közötti pontos információáramlásra.

8. táblázat: A heti megbeszélések tartásának gyakorisága

	Gyakoriság	Százalék
van	4	21,1
nincs	15	78,9
Összesen	19	100,0

A heti rendszerességgel történő megbeszéléseket négy részvénytársaság használja. Közös jellemzőjük, hogy mindegyik társaságnál a centralizált irányítási rendszer a jellemző.

9. táblázat: A tervtárgyalás alkalmazásának gyakorisága

	Gyakoriság	Százalék
Van	5	26,3
Nincs	14	73,7
Összesen	19	100,0

A tervtárgyalások alkalmazásának a tervezési folyamatban van jelentős szerepe. 5 részvénytársaság számolt be arról, hogy az éves üzemtervek elkészítésénél ezt a módszert használják.

Lényege, hogy a központ és az erdészetek is saját üzemtervet készítenek, majd ezen az egyeztető fórumon történik a tervek véglegesítése. A tervtárgyalást alkalmazó társaságok közül 4 a demokratikus 1 pedig az utasításon alapuló vezetés híve. Ebből arra lehet következtetni, hogy az utasításon alapuló vezető, esetében is előfordul, hogy bizonyos helyzetben partner lehet az alsóbb szintű szakemberek által megfogalmazott javaslatok figyelembevételére.

10. táblázat: Az időszakos egyeztetés alkalmazásának gyakorisága

	Gyakoriság	Százalék
Van	12	63,2
Nincs	7	36,8
Összesen	19	100,0

Ez a kommunikációs fórum a tervek végrehajtásának ellenőrzésére szolgáló megbeszélés, mely 12 Rt gyakorlatában jelenik meg. Ezek az időszakok általában negyedévek, de van olyan társaság is, ahol harmad-évente történik. **A fórumot használók azt az igényt fogalmazták meg, hogy a tervek megvalósításának folyamatos figyelése lehetőséget biztosít számukra az évközi korrekcióra, így az eredményességet a kitűzött cél irányába befolyásolhatják.**

11. táblázat: Az információs lap alkalmazásának gyakorisága

	Gyakoriság	Százalék
Van	1	5,3
Nincs	18	94,7
Összesen	19	100,0

Ezt a kommunikációs csatornát mindössze 1 Rt használja. Célja a dolgozók folyamatos tájékoztatása. Az információs lap tartalma az Rt-nél történt lényeges események és várható programok, a közösségi élet eseményeinek bemutatása, valamint a szektor egészére vonatkozó, az Rt által fontosnak tartott információk továbbítása. /9.melléklet/

Sajnálatos, hogy ez a fórum csak egy Rt gyakorlatában van jelen. Kiváló lehetőséget biztosíthatna a dolgozókat érintő kérdések és stratégiailag fontos információk közlésére. **Ebből következően megállapítható, hogy nem jelenik meg igényként a vezetés részéről a dolgozók tájékoztatása, jelen esetben csak a vezetők közötti kommunikációra helyeződik a hangsúly, illetve a kommunikáció lefele irányuló és a feladatokra és az eredményre koncentrál.**

12. táblázat: Informatikai rendszerek használatának gyakorisága

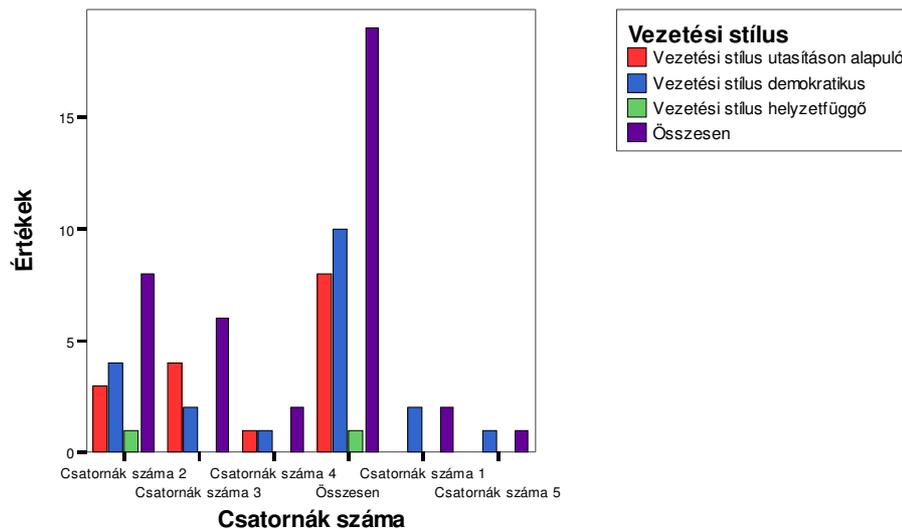
	Gyakoriság	Százalék
Van	9	47,4
Nincs	10	52,6
Összesen	19	100,0

Ez a gyakorisági tábla az **informatikai rendszerek** mindennapi/folyamatos kommunikációban történő használatát jelentik. Ezen **rendszerek intenzív használatáról 9 Rt nyilatkozott**. A rendszerek mindegyik Rt-nél rendelkezésre állnak, de nem építették be a hétköznapi gyakorlatba. Vannak olyan részvénytársaságok, ahol olyan szintre jutott el az informatikai rendszer használata, hogy a kerületvezető erdészek szintjéig ezen keresztül kommunikálnak. **Legnagyobb gondot az alkalmazottak nem megfelelő informatikai ismerete ill. a rendszer használatától való idegenkedés jelenti. Az ilyen irányú fejlesztés igénye minden Rt részéről megfogalmazódott, de előre haladása eltérő.**

A gyakorlatban 6 féle kommunikációs csatorna működőképes. Az információs társadalomban nagyon fontos, hogy minden szintre megfelelő mennyiségű és minőségű információ jusson el. Továbbá **fontos, hogy a kommunikáció során a vezetés értéket közvetítsen a dolgozók fele és információt szerezzen a munkavállalókat személyesen érintő kérdésekről is. Ez képezi az egyes motivációs rendszerek kiépítésének az alapját és hozzásegíti a munkavállalókat a vállalat céljainak megismeréséhez, ami megkönnyíti a célokkal történő azonosulást. Az alkalmazott a kommunikációs csatornák ezeknek a funkcióknak a betöltésére nem alkalmasak.** A vizsgálat kiterjedt, arra is, hogy a kommunikációs csatornák és a vezetési stílus között van-e összefüggés, vagy csak a jól bevált módszerek jelentik ezen csatornák működtetését.

13. táblázat: A vezetési stílus és a kommunikációs csatornák száma közti összefüggés

		Csatornák száma					Összesen
		1	2	3	4	5	
Vezetési stílus	utasításon alapuló		3	4	1		8
	demokratikus	2	4	2	1	1	10
	helyzetfüggő		1				1
Összesen		2	8	6	2	1	19



36. ábra: A vezetési stílus és az alkalmazott kommunikációs csatornák száma közötti összefüggés

A táblázatból látható, hogy az utasításon alapuló vezetési stílusnál a többszörös csatornás kommunikáció inkább jellemző, ami megfelel a technokratikus irányítási mechanizmusnak. A demokratikus vezetéskor is előfordul ezen kommunikációs csatornák használata, de már kevesebb számban. Nem helyeződik akkora hangsúly az ellenőrzésre, illetve nem ezeken a csatornákon folyik.

3.4. A részvénytársaságok humánmenedzsment tevékenysége

Az Rt-k humánmenedzsment tevékenységének irányelveit és módszereit eltérő mértékű szabályozottság jellemzi. **A stratégiai tervben a humán erőforrással kapcsolatosan kizárólag a mennyiségi és minőségi elvárásokat fogalmazzák meg, módszertani eljárási gyakorlatra nem térnek ki.**

Egyes Rt-knél jelen vannak a humánmenedzsmenthez kötődő szabályozások, de ezek nem a stratégia részét képezik, hanem a Kollektív Szerződés és az SZMSZ mellékletében találhatók.

A humánmenedzsment tevékenység irányítása és a feladatok ellátása a központ hatáskörébe tartozik. Az emberi erőforrással kapcsolatos feladatokkal egy humánpolitikai munkatárs, illetve esetenként a vezérigazgató ill. gazdasági vezérigazgató-helyettes foglalkozik. A feladatot végzők közül néhány a humán szakképzettséggel rendelkezők száma.

Erdészeti szinten az erdészeti igazgató végzi a humánmenedzsment tevékenységet, általában itt csak a fizikai állomány kiválasztási folyamata történik. Minden Rt-nél van Kollektív Szerződés, aminek irányelveit az Ágazati KSz /11.sz. melléklet/ határozza meg. .

A humánmenedzsment tevékenység vizsgálatokor hangsúlyosan jelent meg a bérezési-ösztönzési rendszer kialakítása, -összetétele, a teljesítményértékelés, a személyzetfejlesztés, és az utánpótlás-tervezés. Ezek azok a tényezők, amelyek a motivációs- és tanulási potenciál növelésére ezáltal a szervezeti rugalmasság fejlesztésére is hivatottak. Helyes alkalmazásuk lehetőséget biztosít a szervezetek emberi erőforrásaiban rejlő lehetőségek kiaknázására és a hosszú távú működésre.

3.2.1. Ösztönzésmenedzsment

Általánosságban elmondható, hogy a részvénytársaságok a helyi Kollektív Szerződésben, a vonatkozó jogszabályi előírások, az Alapítói határozat figyelembevételével, végzik ösztönzési tevékenységüket.

Az ösztönzésmenedzsment szempontjából a részvénytársaságokat két csoportba sorolhatjuk. **A nagyobb hányada – 13 Rt - az ösztönzésen a bérezést, az anyagi jellegű juttatásokat és az erkölcsi elismerést érti, míg a kisebb rész – 6 Rt – egyéb eszközök használatával is erősíti a dolgozói motivációt.**



37. ábra Az ösztönzésmenedzsment összetevői

Minden részvénytársaságnál készül Kollektív Szerződés, melynek alapja az Ágazati KSZ. Az Rt-nél az ösztönzésmenedzsmentben nincsenek nagy eltérések. Ahol eltérés tapasztalható az a bérek

megállapításánál figyelembe vett alapelvek. **Három részvénytársaságnál nem leszabályozott az egyes munkakörhöz kapcsolódó bér, ők a kialakult szokásjog alapján állapítják meg a béreket. Vannak ahol a minimálbérhez viszonyított szorzószámot használnak, vannak olyanok is, akik az egyes besorolásokhoz fix, illetve sávós összeget illesztenek.**

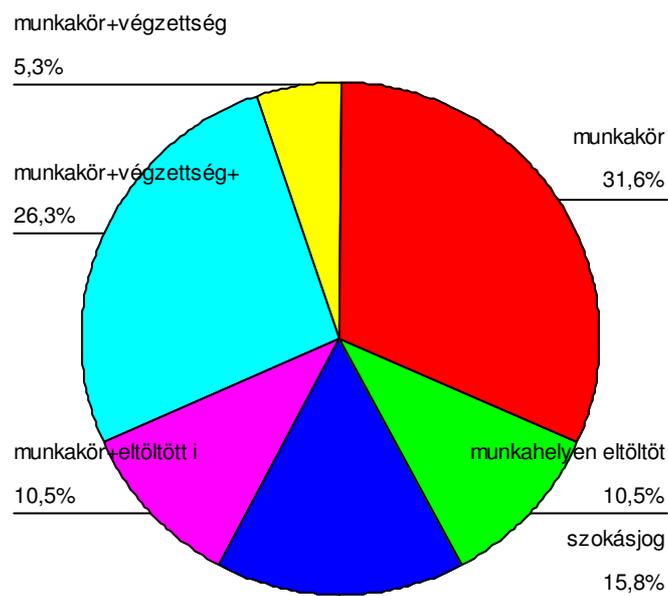
A bértarifa-rendszerekhez kapcsolódó munkaköri besorolást jogszabály figyelembe vételével készítették el a munkáltatók. Besorolásra vonatkozó szabályzatot a 12. számú melléklet tartalmaz.

A részvénytársaságoknál figyelembe vett alapelvek különbözők, három elv jellemző amelyet ill. amelyeket figyelembe vesznek a bértarifa-rendszerek kialakításakor. Ezek a következők:

- munkakör
- végzettség
- munkahelyen eltöltött idő

5 olyan részvénytársaság van, ahol a bértarifa-rendszerhez kapcsolódó bér megállapításának alapja maga a munkakör.

2 Rt esetében a munkakörön kívül szerepet játszik a bér meghatározásában a munkahelyen eltöltött idő is. 1 Rt-nél a munkakör mellett az iskolai végzettség a meghatározó. 5 olyan Rt van, aki a három alapelv együttes figyelembevételével állapítja meg a béreket. Ezt szemlélteti az alábbi ábra. Meg kell jegyezni, hogy az Rt-nél a tarifarendszerben meghatározott bérek meglehetősen alacsonyak.



38. ábra A bérek meghatározásánál figyelembe vett alapelvek

A bérezéshez kötődő további keresetelem a **prémium**, amely minden részvénytársaság bérezési rendszerében jelen van. Ennek feltételeit a felső-vezetésre vonatkozóan az alapítói határozat, az alsóbb szintű vezetők esetében pedig ennek függvényében a prémium feladat kiírás szabályozza.

A keresetelemek közül jellemzően jelen van még néhány **pótlék**: Pl. nyelvpótlék, vezetői pótlék, egyéb, helyenként változó munkakörhöz kapcsolódó pótlék.

További keresetelem a **jutalom**, amelyet az Rt-k, nem rendszeresen, de a gyakorlatukba lehetőség szerint beépítenek. Jelen van még a **13. havi illetmény**.

A 13. számú melléklet mutat példát az érdekeltségi rendszer kialakítására.

14. táblázat A keresetek alakulása (Ft/fő/hó)

Megnevezés	Fizikai			Szellemi			Vezetők		
	átlag	min.	max.	átlag	min.	max.	átlag	min.	max.
1998.									
Min	30 481	19 500	35 000	68 000	19 500	215 000	113 640	84 500	215 000
Max	45 423	29 481	112 614	137 976	75 181	726 513	399 134	204 064	726 513
Átlag	36 952	22 305	65 564	92 226	42 515	443 132	227 891	138 728	443 132
2 002.									
Min	53 231	49 541	70 000	96 000	50 000	435 990	204 310	110 000	435 990
Max	75 525	61 950	157 743	179 720	146 654	1 044 126	544 867	383 333	1 044 126
Átlag	62 919	51 061	100 043	138 623	70 019	718 116	344 124	218 949	718 116
Változás 1998 és 2002 között									
Min	1,5	1,8	1,0	1,3	1,1	1,1	1,1	1,2	1,1
Max	2,0	2,6	2,6	2,1	2,8	2,2	2,0	2,3	2,2
Átlag	1,7	2,3	1,5	1,5	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6

Forrás: CMS KFT – NYME EVGI – ERTI: Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány

A fizikai dolgozók esetében a tevékenységi szerkezet, és az egyéni teljesítmény is befolyásolja a kereseteket. A szellemi dolgozói körben viszont már lényegesen nagyobb a szerepe a kezelt erdőterület jövedelmezőségi adottságainak és a gazdaság korábbi kereseti helyzetének.

Sajnos a vezetők keze és keretei kötöttek, a keresetek tulajdonos által meghatározott szinten tartása a felső vezetői érdekeltségi rendszer egyik tényezője.

A dolgozók juttatási rendszerében jelentős arányt képviselnek az anyagi jellegű ösztönzők. Mind a **pénzbeni**, mind a **természetbeni juttatások** széles köre van jelen az egyes társaságoknál. Ezek közül a legjellemzőbbek:

- egyenruha, formaruha

- illetményfa, változó m3
- étkezési hozzájárulás
- nyugdíjpénztári befizetés
- szolgálati autó ill. saját gépjármű használatának költségtérítése
- kedvezményes üdülési lehetőség
- szolgálati lakás ill. lakhatási támogatás
- mobiltelefon használat meghatározott értékhatárig
- iskoláztatási támogatás
- munkáltatói kölcsön

Az **erkölcsi ösztönzők** is jelen vannak az Rt-életében. Változó súllyal, de mindenhol használják.

Néhány a tradicionálisabbak közül:

- hűségjutalom
- jutalomüdülés a kiváló munkáért
- különböző címek adományozása Pl. Kiváló munkáért és Erdészeti hűségért, Az év erdésze

Dominánsan a fent említettek különböző választékával találkozhatunk az Rt-nél.

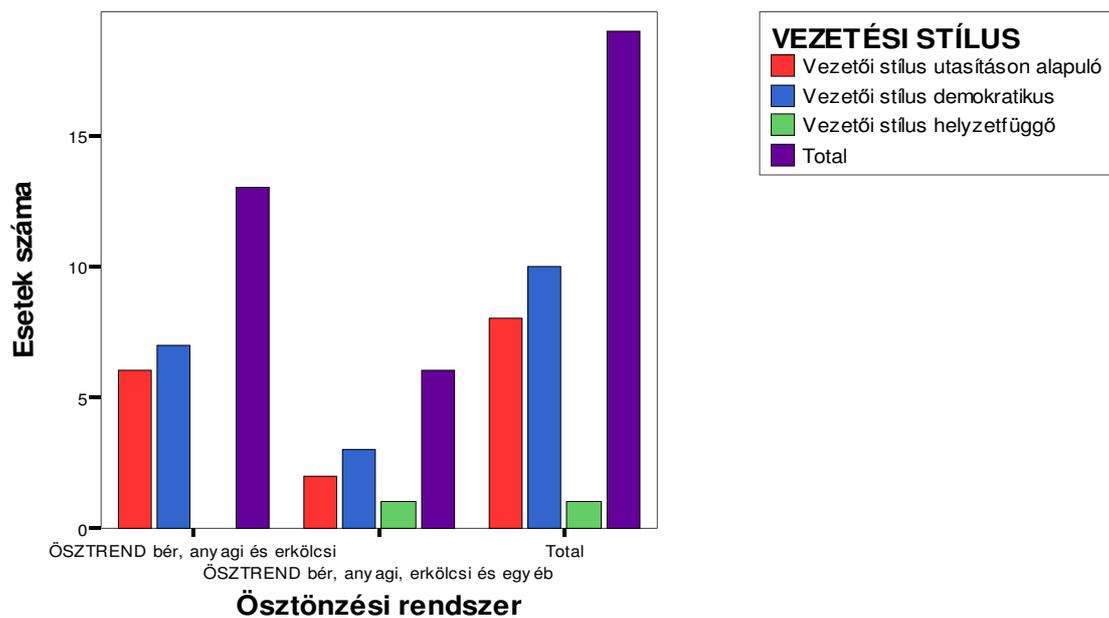
Üde színfolt az ösztönzésmentben az egyedi jelleggel előforduló „családi napok” rendezvény, ill. bál, sportnap, közös kirándulás és egyéb közösségformáló tevékenység megjelenése, ami sajnos csak 6 Rt gyakorlatában található meg.

A vezetési stílus és az ösztönzési rendszerek alkalmazása között fellelhető összefüggést szemlélteti az alábbi táblázat:

15. táblázat A vezetői stílus és az ösztönzési rendszer közti összefüggés

		Ösztönzési rendszer		Összesen
		bér, anyagi és erkölcsi	bér, anyagi, erkölcsi és egyéb	
Vezetői stílus	utasításon alapuló	6	2	8
	demokratikus	7	3	10
	helyzetfüggő		1	1
Összesen		13	6	19

A vezetési stílustól nem függ az ösztönzési formák megválasztása. Ami részben az egységes irányelveket tartalmazó kollektív szabályozással magyarázható. Azonban az megfigyelhető, hogy a demokratikus és a helyzetfüggő vezetők gyakorlatában jelennek meg egyéb ösztönzési elemek, amit a humán/rugalmas beállítódású vezetői szemlélettel magyarázható. Az utasításon alapuló vezetők között is felismerték az egyéb ösztönzési formák előnyeit, ami mindenképp pozitív irányú elmozdulást jelent a vezetői szemléletben.



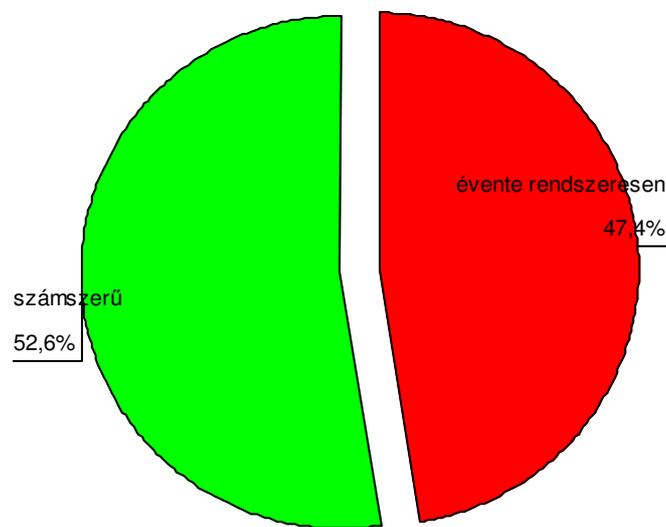
40. ábra A vezetési stílus és az ösztönzési rendszer közötti összefüggés

Összefoglalva megállapítható, hogy a bérezési-ösztönzési rendszerekben rejlő lehetőségeket az Rt-k mindegyike igyekszik kihasználni. Jellemzően az ösztönzési rendszerben rejlő lehetőségeket az anyagi jellegű ösztönzők terén használják, ami az erdészeti szektor alacsony keresete miatt teljesen érthető. A bértarifa-rendszerek több, együttes tényező figyelembevételével történő leszabályozása valamint az ösztönzési rendszerben a nem anyagi jellegű ösztönzők irányában történő elmozdulás további lehetőséget adna az Rt-k vezetésének ahhoz, hogy az ösztönzésmenedzsmentben rejlő lehetőségeket még eredményesebben kihasználhassák.

3.2.2. Teljesítményértékelés

A humánmenedzsment tevékenység részeként a teljesítményértékelés az a terület amelyet a legkevésbé használnak az Rt-k gyakorlatában. A teljesítményértékelésben rejlő lehetőségek jelentős előnyeitől fosztják meg magukat azok, akik ezt teljes értékűen nem alkalmazzák.

Az ábrán látható, hogy minden részvénytársaság használ valamilyen tervszerű teljesítményértékelési formát, alig több, mint a fele használja a számszerű értékelést a kisebb hányad, aki a működési folyamatba beépítette a szóbeli rendszeres teljesítményértékelési mechanizmust. A számszerű beszámoló jelentésre és a szóbeli értékelésre mintalapot a 14. számú melléklet tartalmaz.



41. ábra A teljesítményértékelés megoszlása

Látható, hogy dominánsan – 10 Rt gyakorlatában - a számszerű értékelés van jelen, ami azt jelenti, hogy a kitűzött feladatokat elvégezte-e a munkavállaló, illetve az egység.

Ez az értékelési típus csak a feladat teljesítésére koncentrál, semmilyen képesség, kompetencia mérésére nem terjed ki a figyelem. 9 Rt működési folyamatának képezi szerves részét az éves rendszerességgel történő, komplex értékelés, ami már túlnő a feladatok elvégzésén

A számszerű teljesítményértékelés egyetlen funkciót tölt be. A feladatok elvégzésére vonatkozó visszajelzést teszi meg több esetben a csoport, közvetve az egyének számára. Nem ad alapot a dolgozók fejlesztési igényeinek felméréséhez, és csak korlátozott információt biztosít a dolgozók tényleges teljesítményéről. Nem építhető rá sem differenciáló bérezési

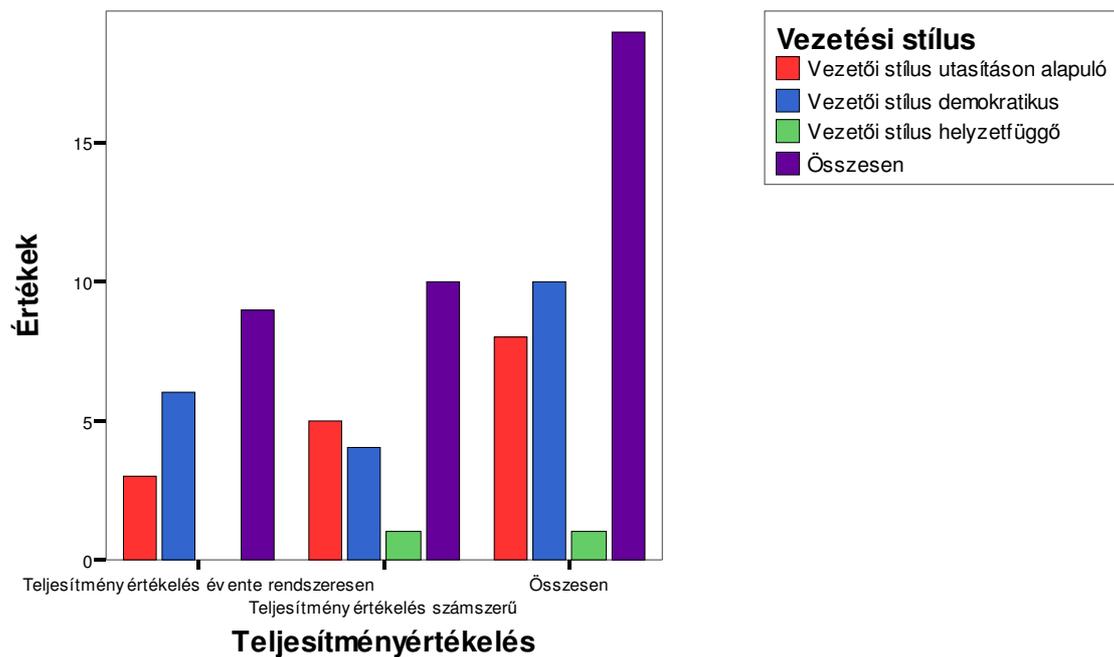
rendszer, sem utánpótlási-, sem képzési terv és nem említettük még a megerősítés és a személyes kommunikáció fontosságát a dolgozók életében.

Természetesen fontos kérdés az, hogy az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségeket mennyire kívánjuk kihasználni. A magasabban kvalifikált, elkötelezett és elégedett munkavállaló a szervezet számára mindenképp hasznos, ehhez járulhat hozzá a korszerű alapokon nyugvó, tervszerű teljesítményértékelés.

Az alábbi táblázat mutatja be a vezetési stílus és a teljesítményértékelés alkalmazott módszere közötti összefüggést:

16. táblázat: A vezetői stílus és a teljesítményértékelés közti összefüggés

		Teljesítményértékelés		Összesen
		évente rendszeresen	nincs számszerű	
Vezetői stílus	utasításon alapuló	3	5	8
	demokratikus	3	4	10
	helyzetfüggő		1	1
Összesen		6	10	19



42. ábra: A vezetési stílus és a teljesítményértékelés közötti összefüggés

A fentiekből látható, hogy nem fedezhető fel semmilyen összefüggés a vezetési stílus és a teljesítményértékelés módja között. A feladatorientált szemléletmód és a teljesítményértékelés módja összhangban van. **Az Rt-nél a teljesítményértékelés egyértelműen az ellenőrzési funkció része. Nem képezi alapját sem a bérezési-rendszer kialakításának, sem továbbképzési-terv készítésének, és nem használják a kommunikációs csatornaként sem, ami a dolgozói motiváció erősítését segítené.**

3.4.3. Személyzetfejlesztés, karrier- és utódlás-tervezés

A tudatos személyzetfejlesztés a részvénytársaságok életében nem jelenik meg. A munkavállalók kezdeményezésén alapulva viszont nem zárkoznak el a továbbképzések támogatásától. A felmérés azt igazolja, hogy **főként a munkakörhöz kapcsolódó szakmai kompetenciákra irányuló képzéseket támogatják**, ilyenek például a gazdasági-, informatikai- és nyelvi képzések.

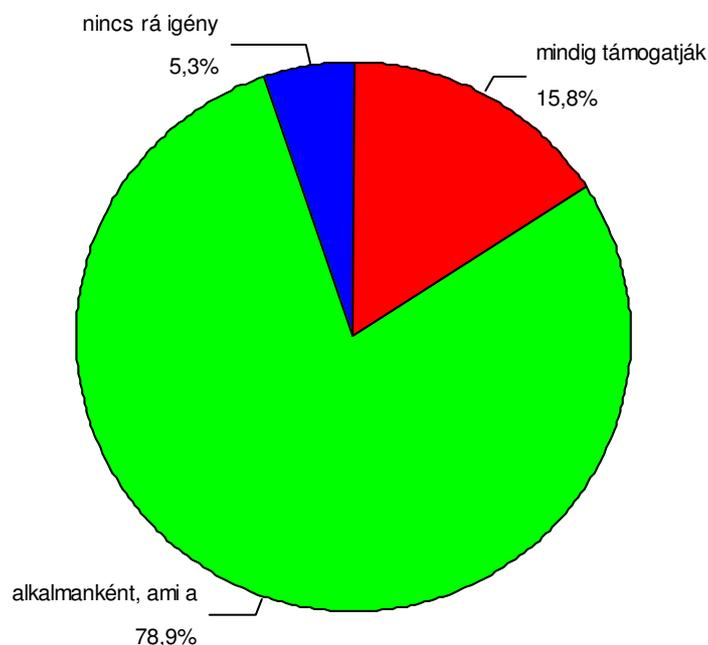
A támogatott munkavállalókkal tanulmányi szerződést kötnek és jelentős anyagi támogatást /tandíj, tankönyv, utiköltség-térítés, szállásdíj/ nyújtanak a dolgozóik részére. **A továbbtanulás lehetőségének biztosítását az Rt-k az ösztönzési rendszer részeként kezelik, mintegy megtartóerőként.**

A dolgozó személyéhez kapcsolódó képességek felmérésére ill. fejlesztésére az Rt-k nem fordítanak figyelmet. A Rt-k egyértelműen úgy nyilatkoztak, hogy személyi állományuk magas szakmai képesítéssel, ismeretanyaggal rendelkezik, bár megemlítették, hogy a vezetői-, nyelvi-, és informatikai területhez kötődően merülnek fel hiányosságok.

Ennek megfogalmazása megtörtént és fejlesztési igénye megfogalmazódott, erre vonatkozóan azonban csak néhány Rt. tett intézkedéseket, ami az informatikai képzésekre irányult.

Az alábbi ábra szemlélteti a továbbképzések támogatását a részvénytársaságoknál.

Mindössze 3 Rt. van, aki a dolgozók által jelzett továbbtanulási igényt, mindenféle korlát nélkül támogatja. 15 Rt. a továbbtanulás támogatása előtt mérlegeli, hogy a munkavállaló, képzés során megszerzett ismereteit a cég hosszútávon hasznosítani tudja-e, és ezt követően dönt a képzés támogatásáról. 1 Rt-nél nincs igény a továbbtanulásra.



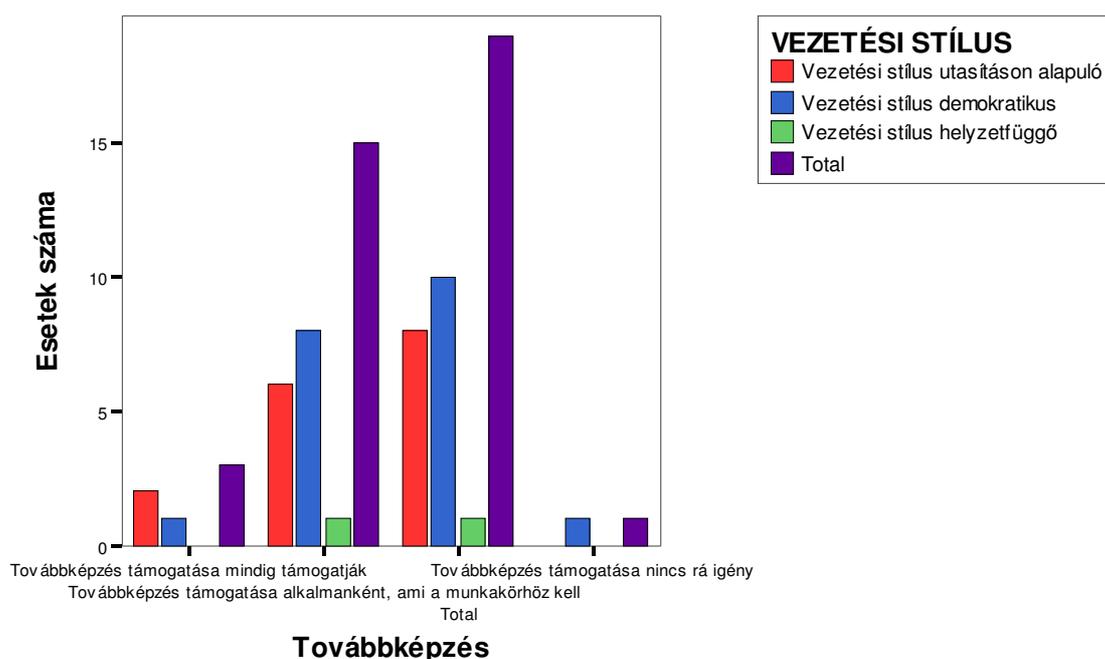
43. ábra: Továbbképzés támogatásának gyakorlata

17. táblázat: A vezetési stílus és a továbbképzés támogatása közti összefüggés

		Továbbképzés támogatása			Összesen
		mindig támogatják	alkalmanként, ami a munkakörhöz kell	nincs rá igény	
Vezetési stílus	utasításon alapuló	2	6		8
	demokratikus	1	8	1	10
	helyzetfüggő		1		1
Összesen		3	15	1	19

A vizsgálat azt igazolja, hogy a személyzetfejlesztés ezen formája nem áll kapcsolatban a vezetési stílussal. A munkakörhöz kapcsolódó szakmai képzések támogatása minden Rt-re jellemző.

Egy Rt fejezte ki sajnálatát arra vonatkozóan, hogy szívesen támogatnák a továbbtanulásokat, de sajnos a munkavállalók erre nem tartanak igényt.



44. ábra A vezetési stílus és a továbbképzés támogatása közötti összefüggés

A felmérésből kiderült, hogy csekély azon részvénytársaságok száma, akik a munkavállalók részére munkáltatói kezdeményezésen alapuló, bármilyen kompetencia-fejlesztő képzést, vagy akár a „mi tudat” kialakítására csapatépítő tréninget szerveztek volna. Alkalmanként volt rá példa, de nem rendszeres és nem tudatosan tervezett.

Jelen van viszont az Rt-knél a tanulmányutak biztosítása, kiállításokon, szakmai rendezvényeken való részvétel lehetősége. Megállapítható, hogy a fejlesztés iránya egyértelműen szakmai, és munkavállalók által kezdeményezett. Az egyén személyes kompetenciáinak fejlesztése és a munkáltató által kezdeményezett képzés nem, vagy csak esetenként jelenik meg igényként.

A munkáltatók nem vizsgálják a munkakörök ellátásához szükséges egyéb kompetenciák meglétét. Mivel a munkavállalók szakmai ismerete magas színvonalú, az eddigi gyakorlat nem támasztott ezen kívül semmilyen igényt a munkavállalóval szemben, ezért nem jelent meg ennek a gyakorlata. A munkáltatók részéről megfogalmazódott képzési igények is a napi feladatok maradéktalan elvégzéséhez szükséges képességek – informatika, nyelvismeret - terén jeleztek hiányosságot, de megoldásukra központi kezdeményezés csak kis számban történt.

A karrier-, és utánpótlás-tervezés intézményrendszere főleg a mérnöki szinten jelenik meg. A gyakornoki programmal beillesztett fiataloknak lehetősége nyílik a működési folyamatok megismerésére, ami kiváló alapot ad, későbbi vezetői feladataik átlátására, rendszerben történő beilleszkedésükre. Ez minden részvénytársaság életének szerves része.

Az utódlástervezés minden Rt-nél tudatos. Már évekre előre látják a munkaerőmozgás várható irányát és a pótlás szükségességét. Az Rt-nél a fluktuáció – 1 Rt-t kivéve nem jellemző. Többször elhangzott az a megállapítás, hogy a vezetői gárda 10 éven belül kicserélődik. Erre fel kell készülniük az Rt-nek.

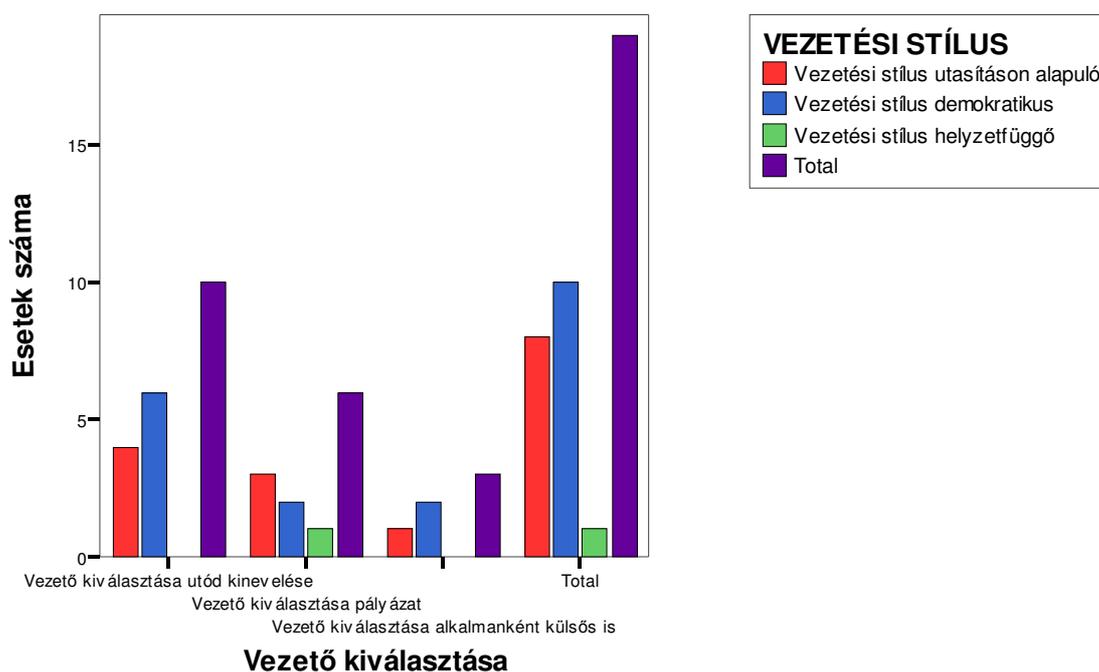


45. ábra Vezető utánpótlás tervezés

Az gyakorlat azt mutatja, hogy az utód kinevelése a jellemző. Minden részvénytársaság dominánsan a saját vezető kinevelését tartja megfelelőnek. Annak ellenére, hogy ezt tartják a legmegfelelőbbnek, előfordul, hogy külső munkavállalóval töltik be a vezetői helyeket, ez főleg az igazgatási/gazdasági területeken igaz. Az Rt-k közül 3 volt, aki a vezetői állásokat rendszerint pályáztatással tölti be, ami ebben az esetben azt jelenti, hogy a vezetői munkakör betöltésénél pályázatot írnak ki, ahol a külső és belső pályázó is esélyt kap.

18. táblázat: A vezetési stílus és az utódkiválasztás közti összefüggés

Vezetési stílus	Vezető kiválasztása			Összesen	
	utasításon alapuló	utód kinevelése	pályázat		
	utasításon alapuló	4	3	1	8
	demokratikus	6	2	2	10
	helyzetfüggő		1		1
Összesen		10	6	3	19



46. ábra A vezetési stílus és az utódkiválasztás közötti összefüggés

Nem mutatható ki összefüggés a vezetési stílus és a vezető utánpótlás módszere között. A demokratikus stílust képviselő vezetők körében elterjedtebb az utód kinevelése. Ezt figyelembe véve szinte minden Rt- gyakorlatában megjelenik valamilyen szinten a karrier- (életpálya) terv.

Ellentmondás fedezhető fel a tudatos utódlástervezés és a nem tervezett személyzetfejlesztés között. Nem derült fény arra, hogy a szándék, vagy inkább az anyagi szempontok játszanak szerepet abban, hogy a munkáltató nem fektet hangsúlyt a munkavállalók kvalifikáltságát növelő tervezett képzési programok alkalmazására.

3.5. Az emberi erőforrás jellemzői

A megalapozott értékeléshez szükség van az emberi erőforrás néhány jellemzőjének megismerésére is.

A kutatás során a humánmenedzsment tevékenységre és az emberi erőforrásra vonatkozóan minőségi információk álltak rendelkezésre, így a mennyiségi információk szekunder információként az EVGI kutatási anyagának felhasználásával kerülnek bemutatásra.

Az alábbi táblázat szemlélteti az erdészeti szektor emberi erőforrására vonatkozó általános információkat.

19. táblázat: A humán erőforrás SWOT – analízise

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> Jól képzett, a munkája és a munkahelye iránt elkötelezett alkalmazottak Hosszú távú gondolkodás és „erdőtulajdonosi” szemlélet 	<ul style="list-style-type: none"> Erdészek hagyományos szemlélete Rugalmatlan vezetési technikák Vállalkozók dolgozóinak alacsony szakmai színvonala
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> Képzések adta lehetőségek Tanácsadó cégek bevonása Kapcsolattartás más szervezetekkel 	<ul style="list-style-type: none"> A szakigazgatás elszívó hatása, a magasabb bérek miatt Vállalkozói rétegnél felmerülő munkaerőhiány

Az emberi erőforrás és az erdőgazdálkodás SWOT- analízise alapot ad arra, hogy meghatározza azt az irányt, amelyet az emberi erőforrás tekintetében követnie kell az Rt-knek.

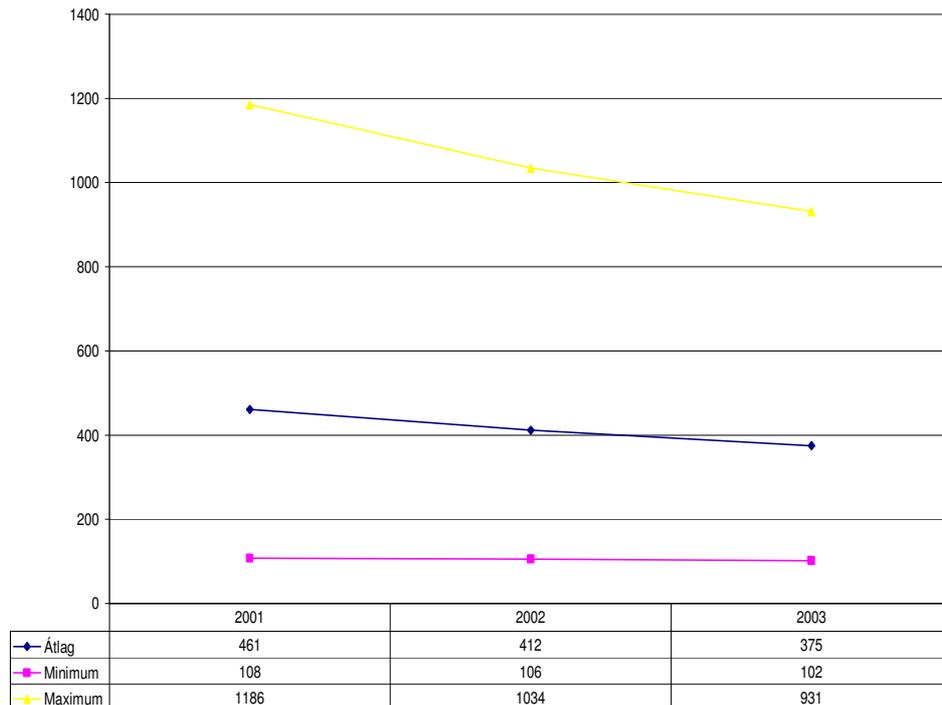
Mindenképp előnyös, ha a stratégia fő irányvonalát a lehetőség-erősség stratégiák határozzák meg. Amire mindenképp építeni lehet, a magas szakképzettség, az elkötelezettség és a hosszú távú gondolkodás. Ezek adnak lehetőséget arra, hogy a környezetben rejlő lehetőségeket kihasználhassák a szervezetek.

Fontos az erősségek megtartása, és a gyengeségek kiküszöbölése. Mindkettőre megoldás a környezet nyújtotta lehetőségek alkalmazása, illetve az emberi erőforrásban rejlő, de fel nem tárt képességek, illetve új módszerek alkalmazása.

Az alábbi táblázat szemlélteti a teljes munkaidős létszám alakulását a vizsgált időszakban:

20. táblázat: A teljes munkaidős létszám alakulása cégenként
A 2002. évi adatok alapján növekvő sorrendbe rendezve

RT	Teljes munkaidős (fő)		
	2001	2002	2003
1	108	106	102
2	176	159	146
3	236	219	205
4	252	229	206
5	264	247	234
6	286	259	233
7	310	279	251
8	297	279	259
9	450	394	354
10	489	415	349
11	463	423	380
12	444	423	402
13	523	451	406
14	527	498	473
15	697	519	415
16	568	556	523
17	726	663	630
18	759	679	632
19	1186	1034	931
Összesen	8761	7832	7131
Átlag	461	412	375
Minimum	108	106	102
Maximum	1186	1034	931



A teljes munkaidős létszám alakulása a vizsgált időszakban minden Rt-nél csökkenő tendenciát mutat, amelynek átlagos értéke -19%. A csökkenés oka a vállalkozói tevékenység megnövekedett szerepe. A csökkenés a következő időszakban várhatóan tovább folytatódik. A létszám változása jelentősebb volt a fizikai állománynál, mint a szellemi állománynál, így kevesebb, de magasabban kvalifikált munkaerő jellemzi a társaságokat.

A 21. táblázat foglalja össze az egyes részvénytársaságok szakképzettség szerinti összetételét. A következőkben az Rt-k a teljes munkaidős létszám növekedésének megfelelő sorszámmal azonosíthatók.

A táblázatból látható, hogy az egyes Rt-k létszámösszetétele meglehetősen eltérő képet mutat. Nem fedezhető fel semmilyen szabályszerűség a létszámösszetétel alakulásában. Kiemelhető a 8. Rt, ahol az összlétszám arányában jelentős mértékű a felsőfokú és a több diplomával rendelkezők aránya. Meg kell jegyezni, hogy egy átlag alatti adottságú társaság, ahol kiemelt figyelmet fordítanak a munkavállalók képzésére. A létszámösszetétel vizsgálatakor fontos szempont annak figyelembe vétele is, hogy az egyes Rt-k tevékenységszerkezete hogy épül fel.

21. táblázat: A teljes munkaidős létszám szakképzettség szerinti összetétele 2002.

Rt-k	8 általános	szakmunkás	Érettségi	felsőfokú	több diploma
1/108	16	10	60	17	3
2/159	53	17	67	19	3
3/219	66	77	50	22	4
4/229	8	43	146	27	5
5/247	114	28	74	28	3
6/259	72	78	90	15	6
7/279	8	139	87	38	1
8/279	69	31	103	50	26
9/394	72	67	207	26	22
10/415	94	125	143	42	11
11/423	212	81	95	28	7
12/423	89	80	205	27	22
13/451	68	165	157	39	22
14/498	110	191	157	30	10
15/519	63	186	201	70	8
16/556	302	51	170	21	12
17/163	109	371	95	71	17
18/679	104	276	224	64	11
19/1034	487	257	213	75	2

A gazdálkodás eredményessége szempontjából egyértelműen fontos a magasan képzett szakemberek arányának növelése.

Jellemzően a munkavállalók szakképzettsége az erdészeti szakterülethez kötődő. A több diplomásoknál a mérnöki végzettség mellett megjelennek a gazdasági-, jogi-végzettségek is.

Nagy hangsúly helyeződik a nyelvi képzésre, amelyre mind az export-tevékenység, mind pedig a vadászati szakterület esetében egyre nagyobb szükség van.

Az Rt-knél az elmúlt időszakban a létszám **életkor szerinti összetételében öregedés tapasztalható**. Az interjúkban megfogalmazottak szerint a **vezetői réteg esetében kb. 10 éves időtávon belül kicserélődik az állomány**. Ebből következően nagy hangsúlyt kell fektetni a fiatal generáció felkészítésére, mind a szakmai, mind pedig a vezetői feladatok esetében.

Fontos információ az emberi erőforrás tekintetében – **1 Rt kivételével - , hogy nem jellemző a fluktuáció**. A szektorban a természetes fogyás, illetve a vállalkozóvá válás teszi ki a létszámcsökkenés jelentős részét. **Főleg a fiatal korosztályra jellemző az elvándorlás, melynek indoka az esetek többségében anyagi természetű.**

A szektorban foglalkoztatott munkavállalók 57 %-a 10 évnél több időt tölt a munkáltatónál, 11% a 3-5 év közötti időt eltöltők átlagos aránya, a 3 évnél kevesebbet ott töltők 17%-ot tesznek ki. A egyes társaságok esetében jelentős eltérések mutatkoznak.

Előfordult, hogy az 5 évnél kevesebb időt ledolgozók aránya elérte a 61%-ot. Ennek ellenpéldája, hogy van olyan is, ahol a 10 évnél hosszabb időt ledolgozottak aránya meghaladja a dolgozók 2/3-át, meg kell jegyezni, hogy a kedvező adottságú Rt-k ezek.³⁰

3.6. Hatékonyság-vizsgálat

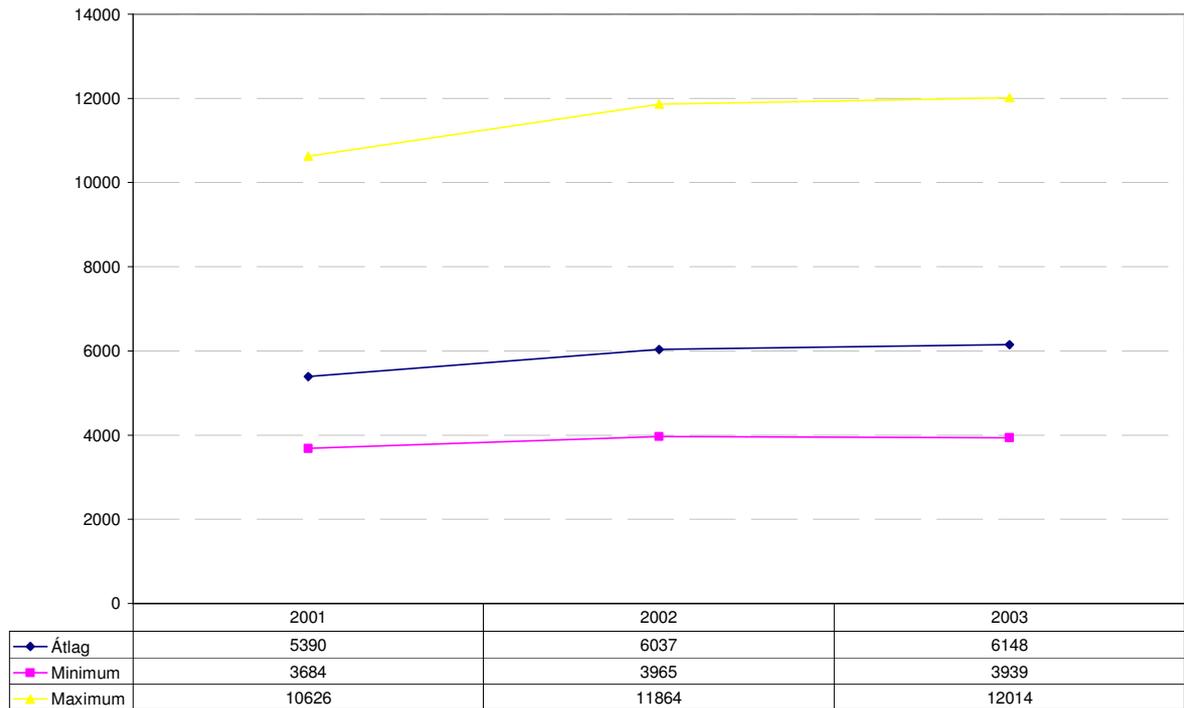
Az Rt-knél az eredmény és mérlegadatok alapján a következőkben bemutatott hatékonysági mutatókat lehet számítani. Fontos megjegyezni, hogy a hatékonysági mutatók tartalma nem egyértelműen tükrözi a teljes munkaidős személyi állomány hatékonyságát, mert az értékteremtő tevékenység jelentős részét vállalkozók végzik, illetve az eltérő természeti adottságok, a fafaj-összetétel és a kezelt természetvédelmi területek hatása is érvényesül.

22. táblázat: Egy főre (teljes munkaidős létszámra) jutó nettó árbevétel

2002. évi adatok szerint sorba rendezve (EFt/fő)

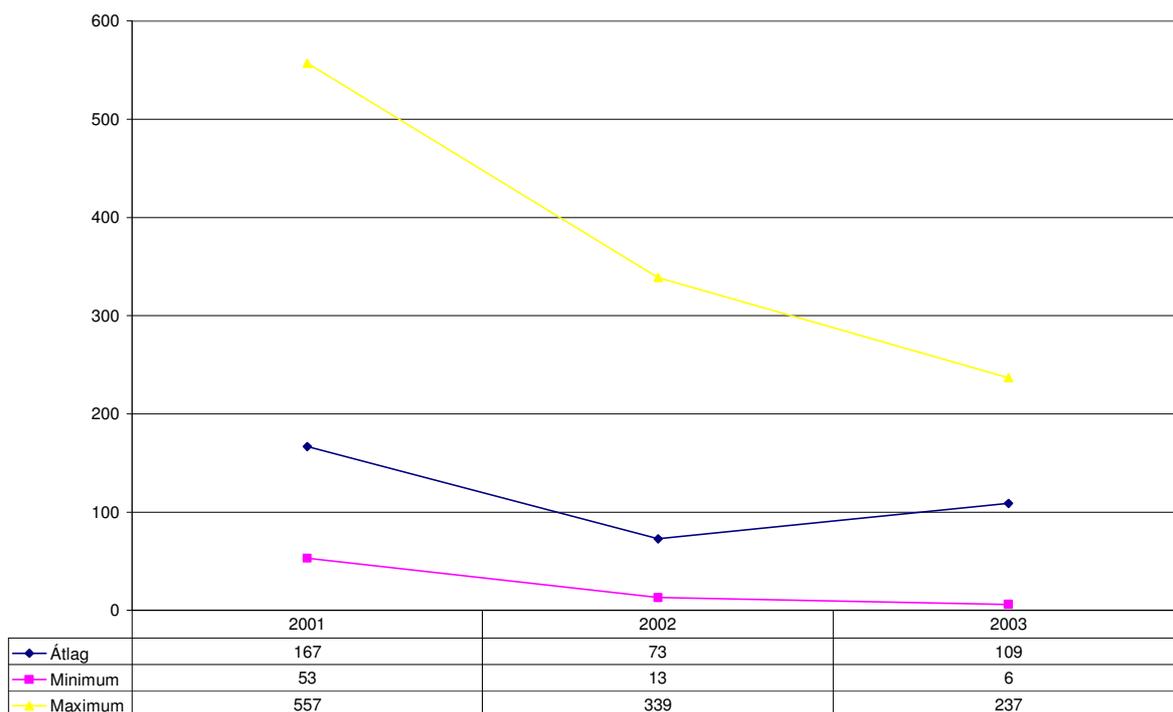
Megnevezés	2001	2002	2003
17.	3684	3965	3939
11.	4392	4320	4861
19.	4022	4363	5150
18.	3803	4468	4932
6.	3773	4850	4617
16.	4657	4895	4800
3.	4539	5095	4828
14.	5695	5459	5967
4.	5401	5658	6050
5.	5295	5841	5443
2.	5725	5984	5695
12.	5854	6595	6163
1.	6805	7254	7650
10.	5067	7394	5932
7.	6685	7464	7450
9.	6895	7676	7560
15.	6684	8813	9725
13.	8572	9300	8966
8.	10626	11864	12014
Átlag	5390	6037	6148
Minimum	3684	3965	3939
Maximum	10626	11864	12014

³⁰ CMS KFT – NYME EVGI – ERTI: Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány 2003.



23. táblázat Egy főre jutó adózott eredmény
 2002. évi adatok szerint sorba rendezve
 (EFt/fő)

Rt-k	2001	2002	2003
19.	132	-212	86
18.	54	-128	69
3.	37	-99	59
14.	32	13	19
2.	53	23	6
1.	81	34	49
11.	114	53	12
10.	103	80	102
6.	-209	81	111
17.	91	91	81
9.	288	93	101
5.	138	148	117
7.	168	165	141
16.	169	180	141
15.	186	223	217
8.	511	233	120
12.	557	285	196
4.	291	331	237
13.	387	339	202
Átlag	167	73	109
Minimum	53	13	6
Maximum	557	339	237

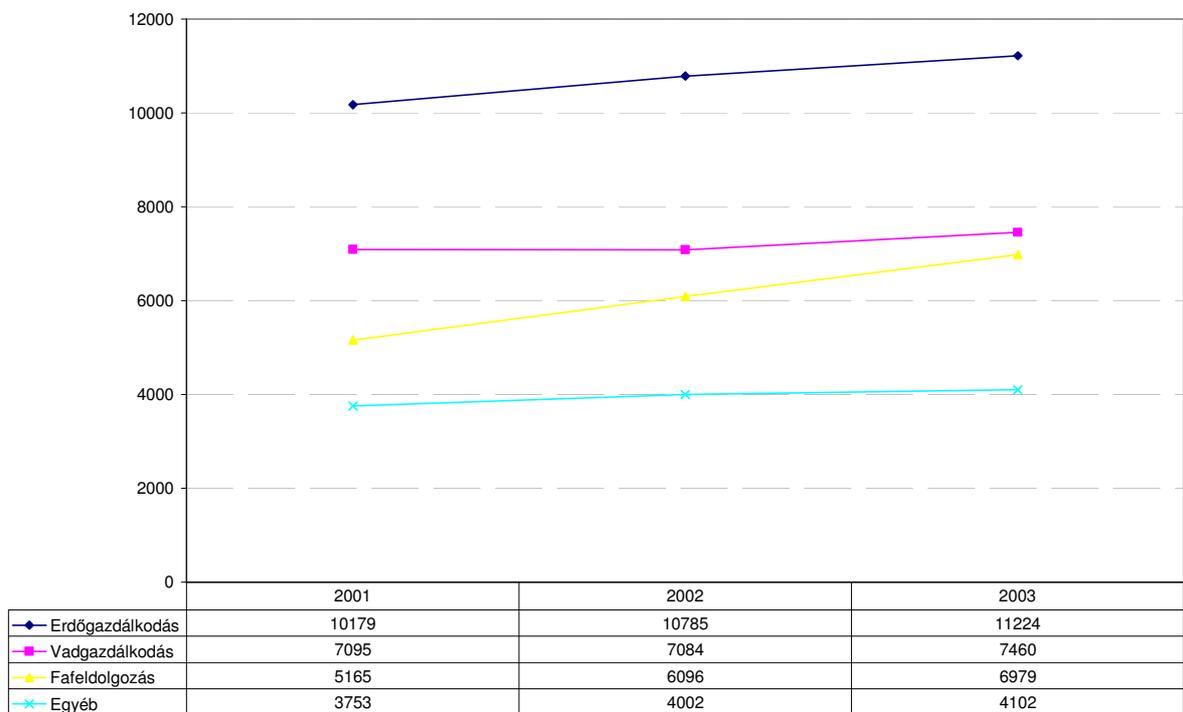


24. táblázat Egy főre jutó üzemi eredmény
2002. évi adatok szerint sorba rendezve (EFt/fő)

Rt-k	2001	2002	2003
19.	216	-156	170
18.	89	-85	123
3.	175	13	118
17.	26	31	41
2.	7	31	49
1.	82	33	49
11.	190	39	7
14.	71	75	85
6.	-228	79	109
10.	141	80	132
4.	102	117	102
15.	130	150	172
5.	158	169	139
7.	222	230	172
16.	246	241	186
12.	571	286	224
9.	370	316	211
8.	725	429	207
13.	563	615	483
Átlag	207	116	153
Minimum	7	13	7
Maximum	725	615	483

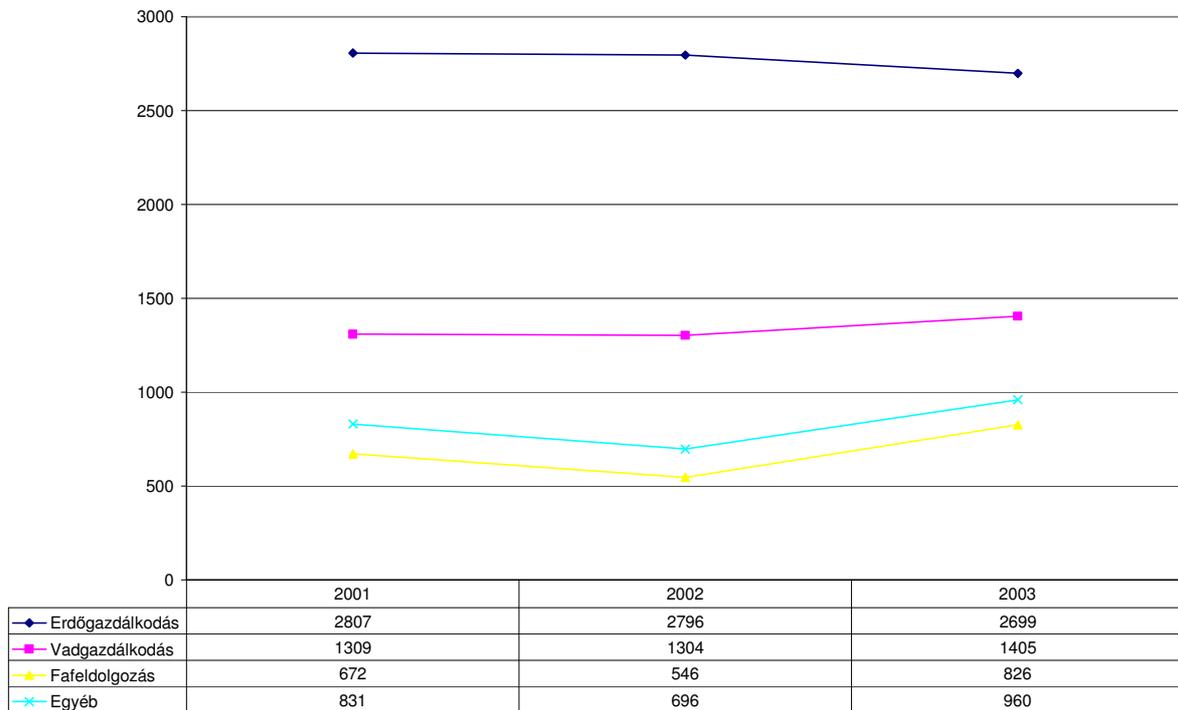


(EFt/fő)



47. ábra: Egy fő teljes munkaidős létszámra jutó ágazati árbevétel alakulása

(EFt/fő)



48.ábra: Egy fő teljes munkaidős létszámra jutó ágazati üzemi eredmény

Az előzőekben bemutatott teljesítmények és az Rt-k által kezelt erdőterületek mértékét és az adottságokat figyelembe véve az EVGI – kutatócsoportja a következő besorolást végezte:

/Az Rt-k azonosítása a továbbiakban is a teljes munkaidős foglalkoztatott létszám – 19. táblázat - alapján történik/

25. táblázat: A társaságok besorolása az erdőgazdálkodási tevékenység alapján

Átlag alatti méretű és ehhez illeszkedő teljesítményű cégek	Átlagos, vagy az alatti méretű, de ehhez viszonyítva jó teljesítményű cégek	Átlagos méretű ill. adottságú, és teljesítményű cégek	Átlag feletti méretű ill. adottságú és ennek megfelelő teljesítményű cégek	Átlagos, vagy afeletti méretű, és átlag alatti teljesítményű cégek
3, 6, 11	1, 2	5,10,18	7,8,9,12,13,15,16,	4, 14, 17, 19,

26. táblázat: A társaságok besorolása a teljes tevékenység alapján

Átlag alatti adottságú és ehhez illeszkedő teljesítményű cégek	Átlagos, vagy az alatti adottságú, de ehhez viszonyítva jó teljesítményű cégek	Átlagos adottságú és teljesítményű cégek	Átlag feletti adottságú és ennek megfelelő teljesítményű cégek
1, 2, 11	3, 4, 6, 8, 10, 12	5, 14, 17, 18	7, 9, 13, 15, 16, 19

Az erdőkezelés fajlagos értékei alapján végzett regresszió számítás, melyet a 15. számú melléklet tartalmaz igazolja, hogy „...a létszámhatékonyság szoros összefüggésben van a zömében az adottságoknak köszönhető Ft/m³ és Ft/ha értékkel.

Az erdőgazdálkodási tevékenységen kívüli tevékenységek hatása megmutatkozik a fajlagos mutatók szórásának változásában is.

Mind az egy hektárra jutó, mind pedig az egységnyi kitermelt fára jutó árbevétel, tekintetében megállapítható, hogy a társasági szintű adatokban sokkal kisebb szórás figyelhető meg, mint az erdőgazdálkodási adatokban. Ez az erdőgazdálkodási tevékenység mellett folytatott tevékenységek pozitív, kiegyenlítő hatását mutatja...”³¹

Valamennyi erdészeti szervezetnél jellegében ugyanolyan feladatok elvégzéséről van szó. A szektorra jellemző sajátos erőforrás az erdő, melynek kezelése meghatározott módszerek alapján történik, amelyet kiváló tudásanyag alapoz meg.

Az erdészeti szektorban a vezetési stílusokat főként a vezető személyisége határozza meg. A vezetői feladatok ellátásában autokratikus és demokratikus elemel egyaránt megtalálhatók. A használt eszközrendszer a technokratikus koordinációnak megfelelő. Gyengeségként említhető, hogy a vezetés inkább ösztönösnek, mintsem tudatosnak mondható.

Alapelveként elfogadható hogy nincs egyértelműen jó vezetési módszer, a vezetői tevékenységet meghatározza maga a feladat is. Az erdő megváltozott rendeltetése a részvénytársaságok vezetésétől többirányú tevékenységet, üzleti-, vállalkozói szemléletet vár el. Mivel a stratégiában megfogalmazott egyik feladat az innovatív munkatársi magatartás kialakítása a erősítése, ezért mindenképp szükséges olyan módszertani eszközök elsajátítása és bevezetése a rendszerbe, amely elősegíti az emberi erőforrásban rejlő tartalékok feltárását. Vezetői szemléletváltásban elsődlegesen az emberi erőforrás felé fordulásnak, valamint annak az igénynek kell megjelennie, hogy a vezetők az ösztönös vezetés tudatossá alakítsák át.

A fejezetben bemutatott vezetői tevékenység és humánmenedzsment tevékenység képezte a kutatás tárgyát. Célja, hogy feltárja az emberi erőforrásban rejlő lehetőségeket és teljesítőképességükre ható tényezőket. Ennek alapján megfogalmazott következtetések képezik a javasolt módszertani irányok megfogalmazásának alapját.

³¹ CMS KFT – NYME EVGI – ERTI: Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány 2003.

4. AZ ERDÉSZETI SZEKTOR MENEDZSMENT TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE – KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az első fejezet a szervezeti működési folyamatokat mutatta be, különös hangsúlyt helyezve a vezetési tevékenységre és az emberi erőforrás szerepére a működésben. Majd a második fejezetben az erdészeti részvénytársaságok működési környezetének és sajátosságainak bemutatása következett. A harmadik fejezet az elvégzett vezetői audit és az EVGI kutatási anyaga alapján a vezetői tevékenységet és hozzá szorosan kapcsolódó emberi erőforrás menedzsmentet mutatta be.

A fejezet célja, a hatékony emberi erőforrás felhasználást eredményező vezetési módszertani választék összeállítását, és a vezetési tevékenységre vonatkozó fejlesztési irányok megfogalmazását követően egy fejlesztési modell elkészítése, amely hozzájárul a stratégiai célok megvalósításához.

4.1. Általános helyzetértékelés

A végzett vizsgálatok és számítások igazolták, hogy a hatékonyság, az eredményesség és a vezetési módszerek között nincs számottevő kapcsolat. Ennek alapján megállapítható, hogy az **erdészeti szektorban végzett menedzsment eredményessége nem csak az alkalmazott módszerektől, hanem az Rt-k természeti adottságaitól is függ.**

A természeti adottságok két tényezőre hatnak

- egyrészt meghatározzák az alapvető eredményességet
- másrészt ösztönözöttséget teremtenek a lehetőségek keresésére

Mivel a természeti erőforrásokat a tartamos erdőgazdálkodás figyelembe vételével kell kezelni, ezért a további lehetőségeket az emberi erőforrásban rejlő lehetőségek adják.

A kutatások igazolják, hogy a kedvezőtlenebb adottságú Rt-knél nagyobb hangsúly helyeződik a vezetés képességeinek kihasználására, és az emberi erőforrásra, de mindenhol szükség van egy új vezetői szemlélet kialakítására a vezetés minden szintjén.

A túlélés szempontjából nagyon fontos tényező a vállalati rugalmasság kérdésköre, amely alapján a felső vezetés **a szervezet kialakítást stratégiai kérdésként kezeli** és elsősorban azt vizsgálja,

hogyan érhetnek el versenyelőnyt és a szervezeti stratégia megvalósításához éppen melyik szervezeti működési forma a legjobb.

Az erdő tágabb megközelítése, a társadalmi érdekek érvényesítése érdekében az Rt alaptevékenységét szolgáltató funkcióval, vállalkozásokkal kell kiegészítenie (pl. erdei turizmus, környezettudatos magatartás kialakítása, környezeti kultúra javítása)

A tulajdonos elvárása a profitmaximalizálás, a társadalom elvárása a közjóléti szolgáltatások és az erdő közjóléti szerepének erősítése. A szervezeteknek mindkét elvárásnak meg kell felelniük, aminek feltétele az innováció.

Az innováció mind a szervezeti struktúrát, mind a termékek/szolgáltatások körét mind pedig az emberi erőforrást érinti. **Az emberi erőforrás innováció feltétele a folyamatos tanulás, a képességek állandó fejlesztése, melynek szervezeti szintre történő emelésével a tanuló szervezetté válás a cél.** Ennek meghatározó tényezője a tudásalapú társadalom, amelyben az élethosszig tartó tanulás, az egész szervezeti folyamatot átfogó vezérlőelv. A szervezetek tanulási potenciáljának növekedését alapvetően a hierarchia, az együttműködési lehetőségek, a döntési folyamatok, az információs struktúrák átláthatósága, a bérezési rendszer és a belső-külső kooperáció optimális működtetésével segíthetjük elő.

Megállapítható, hogy az erdészeti portfólió a hosszú távú stratégiai elképzelések figyelembe vételével egy átalakítási folyamat előtt áll. A vezetés feladata a jelenlegi helyzetben -az emberi erőforrás oldaláról-, hogy felkészítse a munkavállalókat a változási folyamatra, képessé tegye őket a folyamatos megújulásra, erősítse szakmai kompetenciájukat, rugalmasságukat és a szervezeten belül kialakítson egy újfajta vállalkozói típusú szemléletmódot. Nagy kihívást jelent ez a szektor számára, mert a **tradicionális erdészeti szemlélet nem ilyen alapokon nyugszik.**

A stratégiában megfogalmazott célok a kialakult kultúra szűrőin keresztül jutnak el az egyénhez. Ha a megvalósítandó stratégia nem illeszkedik a kultúrához, a stratégia végrehajtása akadályokba ütközhet. A kultúra egyike lehet a vállalat stratégiai előnyeinek, ha illeszkedik a stratégiához, és segíti a környezeti kihívásokra adott választ. **Ma általánosan elfogadott, hogy a vezetés egyik legfontosabb tevékenysége a hatékony és versenyképes vállalati kultúra kiépítése, megalapozása, folyamatos megerősítése és ha szükséges, megváltoztatása.** Annak ellenére, hogy a kultúra a kézzel fogható erőforrásokhoz képest „lágy” tényező, hosszabb távon és áttételesen alapvető mértékben meghatározza egy szervezet viselkedését.

„A változás mindig fenyegetettséget jelent, akkor is ha velem történik, akkor is, ha rám kényszerítik. Ha azonban én kezdeményezem, az mégiscsak egy lehetőséget jelent. Esélyt arra, hogy valamihez hozzájáruljak, és azt elismerjék. Ilyen egyszerűen kell eljárni mindenben: lehetőséget kell adni az embereknek, majd jutalmazni őket”

Rosabeth Moss Kanter. A változások mesterei

4.2. A vezetői tevékenység értékelése

4.2.1. A vezetési stílus

A változtatási folyamatnál fontos, hogy a **változás élén álló menedzserek legyenek nyitottak, kreatívak, legyen érzékük a közvetlen munkatársak kiválasztására, logikus gondolkodásmóddal és empátiával bírjanak. Ezeknek a tulajdonságoknak tükröződniük kell magatartásukban és az alkalmazott módszereikben. A vezetői funkciók között hangsúlyos szerepet kell kapnia a munkatársak menedzselésének. A vezetőknek ezzel kapcsolatosan több feladatot kell elvégezniük.**

A munkatársak képességeinek, ambícióinak felismerése, követelmények és a munkatársak képességeinek összehangolása, a szervezeti kultúra, a szervezeti követelmények közvetítése a munkatársak felé a kétirányú kommunikáció megteremtésével, valamint a munkatársak képességeinek kibontakoztatásához szükséges vezetői támogatási technikák elsajátítása. Ehhez viszont a vezetőknek először képessé kell válniuk a feladatok elvégzésére.

A jelenlegi vezetés gyakorlatában nagy eltérések mutatkoznak. **Megállapítható, hogy főként a vezető személyisége a meghatározó és kevés olyan vezető van, aki egyaránt figyelmet fordít a rugalmas vezetési technikák alkalmazására, az emberi tényező hangsúlyozottan fontos szerepére és az eredményre.** Napjainkban nem lehet hagyományosan gondolkodni.

Jellemzően az eredmény-centrikusság dominál, nem az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevétele. Mivel a stratégiai irányok egyértelműen az egyén képességeinek kiaknázása felé fordultak, ezért nagyon fontos az emberközpontú vezetői szemlélet és ehhez kapcsolódó vezetés-módszertani eszközök bevezetése a szervezetekbe.

Az egyes szervezetek gyakorlatában megmutatkoznak ilyen irányú kezdeményezések, de ez egyrészt a vezető személyiségének, másrészt a kedvezőtlen adottságok eredménye. **Fontos, hogy ne a kényszer hatása, hanem tudatosság eredménye legyen.**

Ennek megvalósításához különböző **vezetőképzésekre, tréningekre van szükség, ahol a vezetők elsajátíthatják a munkatársak menedzseléséhez szükséges ismereteket, készségeket.** Ez a fajta készségfejlesztés, nem csak a jelenlegi vezetők számára lehet hasznos, hanem az elkövetkező generáció vezetői számára is. A kultúraváltás folyamatában a vezetői értékek mintául szolgálnak. A fiatal generációnak már az új vezetői szemléletet kell képviselnie, ezt kell megtanulnia. Az utódlás fázisában ennek eredménye lényegesen jobb, mint a már elsajátított hagyományos szemlélet megváltoztatása, ezért kell különös figyelmet fordítani a fiatal vezetők és az utánpótlás képzésére.

A szemléletváltás teszi lehetővé azt, hogy olyan vezetés-módszertani eszközöket vezessenek be a működési folyamatokba, amelyek egyaránt segítik a szervezeti és a dolgozói rugalmasság növelését.

4.2.2. A vezetői kommunikáció

A jelenlegi kommunikáció általában a vezetők közt zajlik és főleg az elvégzendő feladatokra összpontosít, a technokratikus irányítási szemléletet képviseli.

A rugalmas és adaptív szervezetek esetében ezeket az eszközöket kiegészítik/felváltják a strukturális koordinációs eszközök a teamek, ad-hoc bizottságok valamint előtérbe kerül a személyre szabott koordináció, a kultúra, a tanulás és a motiváció. **A belső PR eszközök használata elősegítheti ennek megvalósítását.**

Egy változtatási folyamat végrehajtásánál elsődleges szempont, az alkalmazottak tájékoztatása, a stratégiai irányok egyértelmű megfogalmazása és tudatosítása a szervezetben dolgozókkal.

A vezetői értékek, a meggyőződés, az iránymutatás megfogalmazása, valamint célokkal való azonosulás teszi lehetővé azt, hogy a munkavállalók partnerek legyenek a változtatási folyamatban, megtalálják és megértsék, helyüket szerepüket a szervezetben.

Szükséges a kétirányú kommunikáció, melynek érdekében új kommunikációs eszközök bevezetése szükséges (belső PR használata, a mi-tudat erősítése), a belső kommunikáció fejlesztésénél az informatikai rendszerek óriási lehetőséget rejtenek.

A jelenleg alkalmazott kommunikációs csatornák a koordinációs funkció betöltését segítik a szervezetekben. Az érzelmi és motivációs funkció nem jut kifejezésre.

A belső PR eszközök használata elősegítheti a szervezeten belül a horizontális kommunikáció kialakítását, hozzájárulhat a jó munkahelyi légkör és a demokratikus eszmék érvényesítéséhez, a szervezeti kép formálásához, melynek eredményeként erősíti a dolgozók egymáshoz és a szervezethez való kötődését. A közös élmények, a megértés megnövelik a későbbi kommunikáció sikerét.

A motiváció minden formáját a kommunikáció közvetíti. A csoportmunka ill. a csoporton belüli kommunikáció az egyén szociális képességeinek fejlődését, önértékelését segíti elő. A teljesítményértékelés, mint kommunikációs csatorna lehetőséget biztosít a munkavállalók számára, hogy tisztában legyenek saját képességeikkel, a szervezet elvárásával. A megerősítés, a folyamatos visszacsatolás segíti a helyes irány megtalálásában, párbeszéd és értékek közvetítésének eszközeként használható.

A szervezeti kultúra és a szervezet kommunikációja kölcsönhatásban van, a kultúra meghatározza a kommunikáció pilléreit. A kommunikáció révén ismerhetik meg a szervezetben újonnan bekerült munkatársak a szervezet értékrendjét, szokásait, normáit, az emberi kapcsolatok értékét és formáit, a konfliktuskezelés szabályait.

Más felől pedig a kommunikáció juttatja el a szervezetek vezetőihez és tagjaihoz azokat az új követelményeket és igényeket, amelyek a szervezeti kultúra megváltoztatását szükségessé teszik. **A kultúraváltás esetén a kommunikáció a szervezeti kultúra átalakításának eszköze.**

Míndezek figyelembevételével **megállapítható, hogy a kommunikáció a szervezet egészét, minden folyamatát áthatja, ezért kiemelkedő jelentőségű. A kommunikációs csatornák nyújtotta lehetőségek biztosítják a szervezetek számára a teljes értékű információt és a korrekt emberi kapcsolatokat egyaránt, ami a változtatási folyamatok sikeres végrehajtásának elengedhetetlen feltétele.**

4.2.3. Hatalmi – hatásköri viszonyok

A vizsgált szervezetek gyakorlatában jelentős számban a funkcionális elveken alapuló hatásköri mechanizmusok működnek, megjelenik már egyes esetekben a delegálás intézménye is, de jelen van a centralizáció is. A hatáskörök- delegálása felé történő elmozdulás mindenképp pozitív eredményt hoz, bevezetése jelen esetben csak szemlélet kérdése.

A hatáskörök delegálásának feltétele, hogy a vezetők, mint önálló személyiségek egységes koncepciók és technikák segítségével a hierarchia azonos szintjén egy team tagjaként, egymást követő szintjein pedig mint mentorok működjenek együtt munkatársaikkal.

A decentralizálás előnye, hogy a szervezet alsóbb szintjén lévők közvetlenebbül érzékelik a vállalat környezetének folyamatos kihívásait, s ezért több az operatív döntéseket megalapozó információjuk, mint a felső szintű vezetőknek. Számottevően **gyorsítja a döntést**, nem kell az információt felsőbb szintre továbbítani és nem kell megvárni, míg a végrehajtáshoz utasítás érkezik. Az információs csatornák kiküszöbölésével **csökken az információtorzulás veszélye**. A döntések decentralizálása **növeli a korábban csak végrehajtásban részt vevők felelősségérzetét, gazdagítja feladataikat, s mindezek eredményeként erősíti kötődésüket is a vállalathoz, hozzájárul a dolgozói rugalmasság növeléséhez.**

A decentralizálás különösen akkor növeli a nagyobb vállalatok működési hatékonyságát, ha bevezetésével egyidejűleg a hierarchiai szintek száma is csökken.

4.3. A humánmenedzsment szerepe az Rt-knél

A vizsgált szervezetekben a humánmenedzsment **főleg adminisztratív tevékenységként jelenik meg**. A központok hatáskörébe tartozik, a felső vezetés kompetenciája a humán kérdésekkel kapcsolatos irányelvek meghatározása és a döntés. Előfordult az is, hogy a személyügyi kérdések közvetlenül a felső vezetés kezében voltak. **Ez a hagyományos szerep és elhelyezkedés az Rt-knél számos esetben változtatásra szorul, ugyanis a humánmenedzsment az a terület, ami biztosíthatja az illeszkedést a stratégia és a kultúra között.** Kevés helyen van jelen a humán tevékenység egy-egy új szerepköre, vagy annak érvényesítési lehetősége.

A változtatási folyamatok végrehajtásánál a képzett humán szakember ill. az emberközpontú szemléletmóddal rendelkező vezető jelentős segítséget adhat a felső vezetés számára, ezért át kell értékelní a humánmenedzsment tevékenység helyét és szerepét a szervezetekben.

Az emberi erőforrással foglalkozó részlegnek/személynek/vezetőnek egyre inkább új típusú személyügyi munkát kell meghonosítania, amely főként tanácsadói és szolgáltató funkciókban testesül meg.

Ezeket a funkciókat minden vezetőnek és potenciális vezetőnek meg kell ismernie, mert a személyzeti funkció valamennyi vezetői szinten megjelenik és annak alkalmazása csak így lehetséges. **A személyügyi gyakorlat során is szükség van átalakulásra, melynek lényege, hogy a szakmai igényeket összehangolja az egyéni igényekkel. Az új szerepek felvállalásával járulhat hozzá a szervezetben végbemenő változtatási folyamatok eredményességéhez.**

Nem a humán szakember (HR) feladata a stratégia meghatározása, de alapvető elemeinek megalkotása igen. A stratégiát körvonalazó menedzsment csoport tagjaként először is ki kell dolgoznia egy világos, de a valóságnak megfelelő szervezeti struktúrát, meg kell határoznia a vállalat lényeges alkotóelemeit. **A HR szerepe a szervezeti audit során az, hogy megfelelő irányba terelje a vállalat szervezeti terveivel kapcsolatos gondolkodást. Jelen esetben arra, hogy a szervezeti kultúra mely elemei nem illeszkednek a stratégiához.**

Ezt követően új módszereket kell kidolgoznia azon részek felújítására, amelyek a szervezeti architektúrában korszerűsítésre szorulnak. Ez magába foglalja az élenjáró gyakorlatok felkutatását és adaptálását, illetve azok megvitatását a szervezet tagjaival. **Nem utolsó sorban a HR-nek fontos szerepe van a prioritások meghatározásában. Szisztematikusan fel kell mérnie a különböző kezdeményezések működését és hatását.**

Sokszor válik személytelenné a menedzsment és az alkalmazottak kapcsolata, az emberek eszközszámba vétele ellen a HR feladata felszólalni. Régebben a HR az emberek ilyen irányú szükségleteit közös rendezvények, pl. piknikek, közös sport, stb. megszervezésével próbálta kielégíteni. Új feladatkörében azonban **fel kell vállalnia az élvonalbeli menedzserek tájékoztatását és oktatását a kiváló munkamorál jelentőségével és megvalósításával kapcsolatban. Képviselnie kell az alkalmazottak érdekeit a menedzsment előtt, gondoskodnia kell azon szükségleteik kielégítéséről, amelyek segítik a minél tökéletesebb munkavégzést, elő kell terjesztenie az emberek személyes és szakmai fejlődéséhez szükséges beszerzések listáját. A munkamorál javítását elősegítő javaslatokat is a szervezeti viselkedéssel foglalkozó szakembereknek kell a vezetőség elé vinni.**

Az alacsony munkamorál származhat például a feladat- és hatáskörök tisztázatlanságából, a teljesítmény értékelés hibáiból, stb. **A HR lényeges szerepe itt mindig a javaslatétel.**

Új szerepkörében a HR többek között azt is javasolhatja, hogy több teamet vonjanak be bizonyos projektekbe, esetleg **növeljék az alkalmazottak hatáskörét, vagy tegyék érdekesebbé, sokszínűbbé munkakörüket.** Efféle működéssel azt is elérhetik, hogy az alkalmazottakban kialakul bizalom és őszintén elmondják véleményüket.

Az üzleti verseny győztesei és vesztesei között elsősorban az jelenti a különbséget, hogy melyikük képes gyorsabban reagálni a bekövetkező változásokra. **Az újfajta HR feladata, hogy kifejlessze a szervezetben a változás iránti készségeket és képességeket.** Figyeljen az új kezdeményezések időzítésére, segítsen az alkalmazottakban annak megfogalmazásában, hogy az újfajta jövőkép megvalósítása érdekében milyen fajta munkákra koncentráljanak és milyeneket hagyjanak abba. **Feladata, hogy feloldja az emberekben a változástól való félelmet, és megvalósítsa a megvalósulás feltételeit.** Erre változtatási modellt dolgoz ki. Jelen esetben legnehezebb kihívás a kultúra megváltoztatása. Az új kultúra elfogadtatása érdekében a HR-nek meg kell határoznia a kultúra megváltoztatásának fogalmát, majd meg kell fogalmaznia, hogy miért kulcsfontosságú az üzleti sikerek elérésében, továbbá ki kell dolgoznia egy eljárást a jelenlegi és a jövőbeni kultúra közötti különbség felmérésére, végül a kultúra megváltoztatására többféle eljárást kell kidolgoznia.

A HR újfajta feladatköre változtatásokat igényel a HR szakemberek/vezetők gondolkodásmódjában és viselkedésében. Egyben az is fontos, hogy a felső szintű menedzserek is támogassák a HR-t, illetve a vezetés vállalja fel a HR új szerepkörét az Rt-knél és biztosítsa az érvényesülés lehetőségét.

4.3.1. Ösztönzésmenedzsment

Az ösztönzés és motiváció vezetési eszközként való felhasználása nagymértékben függ attól, hogy a vezetés mennyire ismerte fel a benne rejlő lehetőségeket, mennyire hisz abban, hogy segítségével sikereket lehet elérni, a feladatok magasabb hatékonysággal teljesíthetők, megtakarításokhoz lehet jutni az erőforrásokban, és ráadásul a munkavállalók is elégedettebbé tehetők, több örömet találnak a munkában, mint ha mellőznék a motivátorok alkalmazását.

A vizsgálat alapján megállapítható, az Rt-k a lehetőségeikhez képest jól kihasználják az ösztönzésmentben rejlő lehetőségeket.

A munkakörök besorolása jogszabály alapján történik, de a hozzá kapcsolódó bér meghatározása az Rt-k hatásköre. Hiányosság a bérek meghatározásánál figyelembe vett tényezők esetében tapasztalható, ahol célszerű több tényező együttes figyelembe vétele és ezen irányelvek egyértelmű meghatározása. A korábbi időszakban alkalmazott bérszínvonal szabályozás megszüntetése jelentősen növelte az esélyt arra, hogy a bértarifa-rendszer a vele szemben támasztott követelményeknek megfelelhessen.

Az erdészeti szektorban a keresetek meglehetősen alacsonyak, épp ezért fokozottan jelentkezik a méltányos elosztás elvének érvényesülése. A bértarifa-rendszerekben meghatározott alapbérek jelentik a munkakörök szervezetben elfoglalt helyét, s legtöbb esetben a munkavállaló számára ez jelenti a „keresetet”. A hozzá kapcsolódó egyéb keresetelem már nem akkora jelentőségű, ezért különös figyelmet kell fordítani az alapbérek meghatározására. **Egységes, mindenki számára világos tarifarendszert kell kialakítani, melynél célszerű figyelembe venni a munkakörön, iskolai végzettségen és a munkahelyen eltöltött időn túl az egyén munkakörhöz kapcsolódó egyéb kompetenciáit is. Ezek együttes figyelembevételével meghatározott tarifarendszer lehetőséget ad a dolgozók közötti differenciálásra.** Ennek kialakítására azonban akkor van lehetőség, ha a munkáltató tisztában van a munkavállalói kompetenciákkal, ezek változását/fejlődését folyamatosan figyelemmel kíséri és erről információval rendelkezik. Ebből következően a komplex teljesítményértékelési rendszer az, ami megteremtheti ennek az alapját.

Az Rt-k gyakorlatában jelentős szerep jut az anyagi jellegű ösztönzőknek. Minden társaság gyakorlatában széles repertoár jellemző. Ebben rejlő további lehetőség a juttatási csomag rugalmassá tétele, a kafeteria rendszer bevezetése.

A munkavállalók igényei egyre jobban differenciálódnak a nem, a kor, a képzettség, az életmód és sok más jellemző függvényében. Ezen juttatási formáknak nagy jelentősége van a munkaerő megszerzésében és megtartásában. Mivel a bérek meglehetősen alacsonyak, ezért praktikus az egyéb juttatásokban rejlő lehetőségek maximális kihasználása is. Ebben bekövetkezett újszerű lehetőségnek tekinthető a rugalmas juttatási rendszerek alkalmazása. Nem minden munkáltató engedheti meg ennek alkalmazását, mert **csak ott valósítható meg számottevő többletköltség nélkül, ahol a juttatásoknak viszonylag széles skálája már korábban kialakult. Ennek az Rt-k maradéktalanul megfelelnek.**

A módszer lényege, hogy a munkavállaló választhat a különböző típusú juttatások, illetve juttatási csomagok közül. **Ez a lehetőség igen nagy mértékben növeli a dolgozók megelégedettségét.** A rugalmas juttatási program egyféle szolgáltatási rendszeren belül is választási lehetőséget kínál a szolgáltatások több szintje közül, de emellett különféle szolgáltatások között is.

A rugalmas juttatási program **lehetővé teszi a vezetés számára, hogy a költségekkel gazdálkodjon,** míg a **munkavállaló részére a választás lehetősége a legfőbb előny.** Nemcsak az igényeiknek megfelelő juttatást választhatják, hanem ha így döntenek készpénzben is megkaphatják a juttatás összegét. Azt is előnynek lehet tekinteni, hogy **döntési joghoz jut olyan területen, ahol ezzel korábban nem rendelkezett.**

Az eredményes, rugalmas juttatási programok gondos tervezést, hatékony ügyintézési eljárásokat igényelnek és a munkáltató készségét, folyamatos, kétirányú kommunikációra a dolgozókkal. Ha közülük bármelyik hiányzik, a program nagy valószínűséggel megbukik.

Az anyagi ösztönzés mellett egyre nagyobb hangsúlyt kell helyezni a nem anyagi ösztönzők alkalmazására is. Különböző emberekre ugyanis más-más dolgok hatnak és ugyanazon emberre más dolog hat az élete különböző szakaszában. **A nem anyagi ösztönzők az egyén magasabb rendű szükségleteinek kielégítését szolgálják.**

Igen jelentős szerep jut ezek között a **képzésnek,** különösen abban az esetben, ha a munkavállalót valamilyen igényesebb feladat elvégzésére készíti fel, ami már önmagában is elismerés, ösztönző hatása van. További nagy jelentőségű a **karriertervezés,** az előmeneteli rendszer mindazon módja, amely alkalmas a **kollektíva elismerésének kifejezésére,** valamint megfelelő feltételek biztosítására az önkifejezés, az önmegvalósítás számára. Ide sorolható a **munkakör-gazdagítás** is. Alkalmazható olyan **előmeneteli rendszer,** amely az előbbre jutást tartósan nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köti. Továbbá ide sorolható még a **közvetlen elismerés, megfelelő munkák kiadása, a felelősség átruházása.**

A vizsgált társaságok jelentős részében a nem anyagi ösztönzőkben rejlő lehetőségeket nem, vagy csak kis mértékben használják ki. A hatékony emberi erőforrás felhasználás érdekében, a munkavállalói motivációs szint növelése érdekében erre nagyobb hangsúlyt célszerű helyezni.

A nem anyagi ösztönzők törekszenek olyan körülményeket teremteni, amelyek között az egyén sok olyan igényét kielégítettnek vagy kielégíthetőnek találja, amely máshol nem kapna ilyen kedvező feltételeket.

Ha a vezetőknek nem áll módjukban a fizetések nagyságát befolyásolni, a nem anyagi ösztönzőkkel élve számos lehetőséget biztosíthatnak a munkatársak motiválására.

4.3.2. A teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés az Rt-k életében az a terület, amelyben rejlő lehetőségeket nagyon kis mértékben használják ki, annak ellenére, hogy valamilyen formában mindenhol jelen van. A foglalkoztatás határfokának meghatározásakor szükség van a munkavállalók teljesítményének rendszeres, folyamatos értékelésére, megítélésére.

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkavállaló adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése, amellyel **egyidejűleg több cél is elérhető.**

Visszacsatolást nyújt a munkavállalók tevékenységének megítéléséről, amely segítséget nyújthat az önértékeléshez. Erősíti a munkavállaló motiváltságát, **lehetőséget ad az emberekben rejlő potenciális képességek feltárására**, melyre az innováció, a tanulási képességek felmérésénél mindenképp szükség van. Ezáltal hasznos **információt nyújt a munkaerő-fejlesztéshez, a karriertervezéshez, és segíti az utánpótlási tervek kialakítását.** Fontos szerepe lehet a **bérek és jövedelmek megállapításánál, valamint az ösztönzési rendszerek hatásosságának mérésénél.**

Mindezeken túl a teljesítményértékelésen, mint **kommunikációs csatornán** keresztül meg lehet tudni, hogy mennyire teljes ill. kielégítő a dolgozónak a vállalattal kapcsolatos tájékozottsága és szükség esetén azt ki lehet egészíteni. Jól fel lehet használni ezt az alkalmat is, hogy az egyénben tudatosuljon, hogy mire van szüksége a sikerhez az egyes beosztásokban, és mi az, amit értékel a vállalat. Információhoz lehet jutni, hogy az adott munkavállalónál milyen fajta lehetőségek biztosítása segítené elő az egyén fejlődését, képességei kibontakozását.

Ezek figyelembe vételével megállapítható, hogy fontos a **rendszeres, szóbeli teljesítményértékelés bevezetése, hiszen az egyéni igények és munkavégzéshez kapcsolódó egyéb kompetenciák felmérésére más módon nincs lehetőség.** A személyes képességek egyrészt a fejlesztési irányok alapját jelentik, és az ösztönző bérezési rendszer kialakításához is fontos információt szolgáltat.

4.3.3. Személyzetfejlesztés

A stratégia által meghatározott jövőkép egyértelműen meghatározza, hogy az Rt-k eredményes működésének feltétele az emberi erőforrásban rejlő lehetőségek kihasználása. Az emberi erőforrás innováció feltétele a folyamatos tanulás. A kutatás igazolta, hogy jelenleg nem folyik tudatos és tervezett személyzetfejlesztés az Rt-nél.

Minden szervezet elsődleges érdeke, az, hogy meghatározó (vezetői és szakértői) munkakörben olyan munkatársai dolgozzanak, akik a munkafeladatokat a lehető legmagasabb szakmai színvonalon és leghatékonyabban tudják elvégezni. Ugyancsak érdeke minden szervezetnek, hogy a munkatársaikba fektetett erőfeszítéseinek, beruházásainak gyümölcsét maga arassa le a hatékonyabb szervezeti működésben, nagyobb egyéni, illetve szervezeti teljesítményben. A munkavállalók számára viszont az a fontos, hogy világos perspektívát lássanak maguk előtt a szervezetükben való érvényesülésükre, legyen lehetőségük az előrelépésre és ezeket a lehetőségeket ismerjék el.

Lényeg, hogy meghatározott a szervezetek működése, eredményessége, vagy jövőbeli új feladatok ellátásához szükséges meghatározó munkakörök betöltéséhez a szervezeten belül meg lehessen találni a tehetséges munkatársakat és őket valamilyen személyzetfejlesztési akcióval minél gyorsabban alkalmassá kell tenni a magasabb követelményű munkakörök betöltésére.

A személyzetfejlesztés az a terület, ami a legtöbb lehetőséget rejti magában. Nagyon fontos a dolgozói képességek fejlesztése, a munkáltató által tudatosan megtervezett képzési programok alkalmazásával, nem csak a munkakörhöz szorosan kötődő ismeretek fejlesztésével. Az összetettebb munkakörök, a magasan kvalifikált munkaerő mindenképp sikeres.

A szervezetek ezt a sikert csak akkor tudják elérni, ha munkavállalóik részére lehetővé teszik a képességeiknek, tudásuknak, tapasztalataiknak és ambíciójuknak megfelelő munkakörök betöltését, ehhez biztosítják fejlődési lehetőségeiket.

A karriertervezés folyamatának beindítása új feladat, amelyre mind a vezetőknek, mind pedig a személyügyi részlegnek fel kell készülnie.

A karriertervezés egy speciális személyzetfejlesztési feladat. Összefoglalja és rendszerezi mindazon egyénre megállapított célirányos emberi erőforrás fejlesztési feladatokat, melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működtetését is támogatja. Nem lehet figyelmen kívül hagyni azt, hogy a szervezetek erőforrásai szűkösek ahhoz, hogy minden munkavállalója számára teljes körűen biztosítson minden szükséges feltételt a fejlődésükhöz.

A karriertervezés stratégiai kérdés, mert ahhoz, hogy a szervezet a kitűzött eredményt, céljait el tudja érni, megfelelő képességpotenciálra van szüksége. Ahhoz, hogy a karriertervezést el tudja indítani, a szervezetnek átfogó ismeretekkel kell rendelkeznie a munkatársai képességeiről, teljesítményeiről, szervezeti magatartásáról, ambícióiról, hogy mindezek alapján ki tudja választani a fejlesztésre érdemeseket. **A munkatársak szervezeti értékének meghatározásához szükség van olyan rendszeres munka- és magatartás értékelésre**, mely lehetőséget ad a vezetők számára, hogy megtalálják azokat, akik egyrészt képesek, másrészt vállalkoznak a magasabb követelményt támasztó munkakör betöltésére, az ezzel járó ismeretek, tapasztalatok megszerzésére.

Az Rt-k jövőbeni eredményes működésének elengedhetetlen feltétele egy jól működő személyzetfejlesztési-, karriertervezési- rendszer bevezetése. Az egyes társaságok eltérő emberi erőforrás adottságait figyelembe véve megállapítható, hogy az első és legfontosabb lépés a vezetők és a vezető utánpótlás képzése. Egy stratégiai-, emberközpontú- és vállalkozói szemlélet kialakítása, amely biztosítja a szervezet számára a rugalmas vezetés-módszertani eszközök bevezetését és az emberi erőforrásban rejlő lehetőségek kiaknázását.

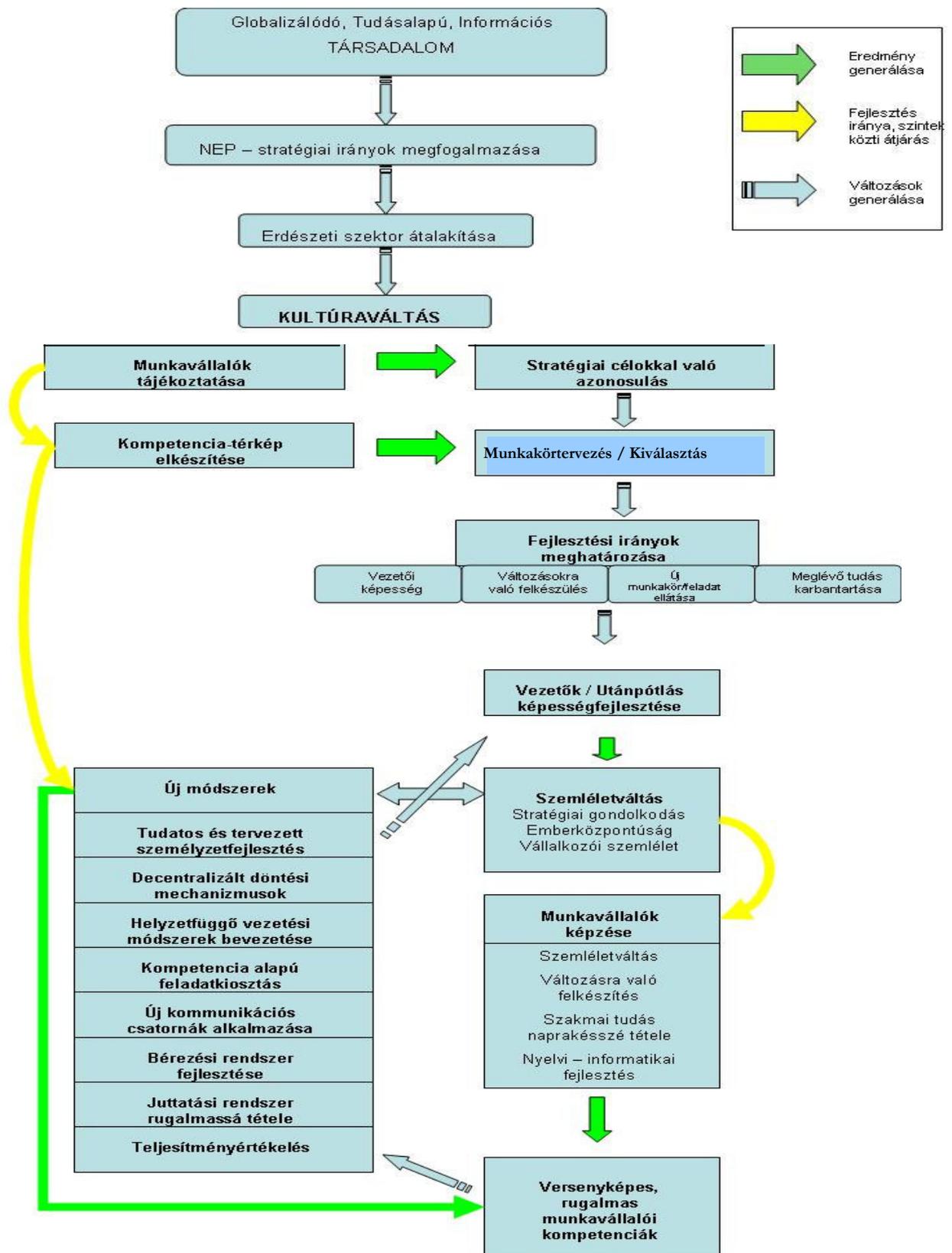
4. 4. Javaslat az Erdészeti Részvénytársaságok vezetés-fejlesztési folyamatára

Az erdészeti részvénytársaságoknál egy szervezetfejlesztést/kultúraváltást kell végrehajtani, amely szorosan a működési rendszer lágy tényezőire koncentrálva érinti a szervezetben alkalmazott vezetési módszereket, a munkavállalói képességeket, és az uralkodó értékrendet. Ezek azok a tényezők, amelyek hosszútávon biztosítani tudják a szervezetek számára a fennmaradást és az innovációt.

A fejlesztési folyamatban kulcstényező a vezetői szemléletváltás, amely nélkül nem valósítható meg az emberi erőforrásban rejlő kapacitás további kiaknázása.

A következő fejlesztési modell – 49. ábra - foglalja össze azokat a folyamatokat és módszereket, amelynek figyelembevételével lehetőség nyílik az emberi erőforrás hatékony felhasználására.

49.ábra Az erdészeti részvénytársaságok fejlesztési modellje



A stratégia irányelvei alapján a hazai és a nemzetközi környezeti igényekhez igazodva olyan vállalkozói típusú erdőgazdálkodást kell folytatni, amelyben az erdővagyon érdekelttség fokozottan megjelenik. **Az alapvetően termelési típusú erdőgazdálkodásnak termelési és szolgáltató erdőgazdálkodássá kell átalakulnia. A kutatás igazolta, hogy az erdészeti szektor részvénytársaságok vezetőinek többsége hagyományos vezetési módszereket alkalmaz és a jelenleg uralkodó értékrend nem hordozza magában ezt a fajta képességet. A legfontosabb feladat, a szervezeteket alkalmassá tenni a stratégia megvalósítására. Ennek feltétele az emberi erőforrás innovációja, a kultúraváltás.**

Az emberek cég iránti elkötelezettsége, innovativitása és munkamorálja a vállalat versenyképességének hangsúlyozottan fontos összetevői. Különösen nagy hangsúlyt kell helyezni a dolgozói rugalmasság fejlesztésére.

A vállalati kultúra jellege és megnyilvánulásai a turbulensen változó környezethez való rugalmas alkalmazkodás sikeressége szempontjából rendkívül fontosak. Éppen ezért a szervezeti kultúra értékelése, vizsgálata megkerülhetetlen feladat, ha nem akarunk kudarcot vallani. Az állandó alkalmazkodás folyamatos változtatással jár, ami a kultúra támogatása nélkül nem számíthat sikerre. A kultúra tehát a mérleg nyelvének szerepét tölti be a vállalatnál. A szervezeti kultúra része a cég szervezeti tőkéjének. A szervezeti kultúra egyaránt lehet megkülönböztető kompetencia: verseny- és sikertényező.

A szervezetek maguk is kultúrák, így a szervezetben lejátszódó bármilyen változás egyben kulturális változást is eredményez, illetve a kultúra nem megfelelő menedzselése megakadályozhatja a szükséges szervezeti változtatás megvalósítását. Ugyanakkor ahogy, a Schein modellje is mutatja a kultúra mélyen gyökerező alapfeltevéseken értékeken nyugszik, amit nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni úgy, hogy a kultúra résztvevői ezeket az új értékeket ne integrálnák eddigi felfogásukhoz.

Jelentős szerepe van a kultúraváltásban a kommunikációnak, mivel a munkavállalók stratégiai célokkal való azonosulása és az együttműködés elengedhetetlen feltétele a változtatások sikeres végrehajtásának. Első lépésben a munkavállalók tájékoztatását kell megtenni, hogy ezen fórumokon lehetősége nyíljon megismerni a vállalat távlati céljait, információt kapjon a további lehetőségeiről, hogy ezt követően azonosítani tudja helyét és szerepét a szervezetben.

Az emberi erőforrás innováció feltétele a folyamatos tanulás, ezért a folyamat egyik kulcstényezője a személyzetfejlesztés. **Ahhoz, hogy a szükséges fejlesztési irányokat meghatározhassuk ismernünk kell a jelenlegi állomány kompetenciáit, amihez következő lépésben a munkavállalók kompetencia-térképének elkészítése szükséges.**

A kompetencia-térképek ismeretében egy emberi erőforrás szempontjából kiemelkedő tevékenységre kell a figyelmet fordítani, ez pedig a **munkakörtervezés**. A kutatási eredmények alapján egyértelműen megállapítható, hogy **magasan kvalifikált, innovatív képességekkel rendelkező munkavállalókra van szükség**. Mivel az Rt-nél az átlagéletkor, főleg a vezetői állományban viszonylag magas, ezért az utánpótlás-tervezésnél, a **kiválasztásnál már az integrált feladatok ellátására alkalmas szakemberek felvételére kell törekedni.**

Mivel az innováció feltétele a nyitott és kreatív ember, ezért olyan szervezeti légkört kell kialakítani, és olyan módszereket kell alkalmazni, amely lehetővé teszi ezen képességek kibontakozását. A végrehajtás során elsősorban arra kell a figyelmet összpontosítani, hogy minden egyes szervezeti komponens összhangban legyen a választott szervezeti megoldással és a dolgozók gondolkodásmódjával, attitűdjeivel. A kereteket, vagyis a struktúrát az emberi viselkedést és a kultúrát kell egyidejűleg formálni, ha változásokat szeretnénk elérni.

Amennyiben csak a szabályokat változtatjuk meg, akkor a változatlanul hagyott viselkedési kultúra vissza fogja állítani a régi struktúrát. Ugyanakkor hiába próbálnának a megváltozott attitűdű emberek mást tenni, ha a változatlanul hagyott játékszabályok ezt nem teszik lehetővé. Ezért fontos a két megközelítés egyidejű fejlesztése

A fejlesztési folyamatot a vezetőknél kell kezdeni, mivel a kultúra formálásában a vezetőknek példát/értéket kell mutatniuk. A vezető stratégiai, emberközpontú és vállalkozói szemléletmódja a fejlesztési folyamat sikerének kulcsa.

A szemléletváltás teszi lehetővé az új módszerek bevezetését és az emberi erőforrás felértékelődését a szervezetben. **Ki kell alakítani az elismerés és az ösztönzés új formáit a mind a vezetés, mind a beosztottak szintjén. Olyan tudatos képzési rendszer kialakítása szükséges, amely segíti a munkavállalókat a versenyképes kompetenciák megszerzésében.**

A vezetési technikák során fontos a kétirányú kommunikáció, a folyamatos megerősítés és iránymutatás, valamint a munkatársak bevonása a mindennapi működési folyamatok racionalizálásába, és fokozott hangsúlyt kell helyezni az egyéni kompetenciákra.

A tudatos és tervezett személyzetfejlesztés, valamint a bevezetésre javasolt vezetés-módszertani eszközök egyaránt a versenyképes, rugalmas munkavállalói kompetenciák kialakítását célozzák, hozzájárulva a szervezet hosszú távú céljainak megvalósításához.

A rendszer sikeres működtetésének másik kulcseleme a teljesítményértékelés. Az ebben rejlő lehetőségek biztosítják a vezetők és az alkalmazottak számára a kompetenciák folyamatos figyelését, a fejlesztési irányok meghatározását, a folyamatos visszacsatolás révén beépítve az állandó fejlődést a szervezetbe.

4.5. Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága

A téma tanulmányozása során megismert problémák és az empirikus vizsgálatok eredményei alapján elmondható, hogy az erdészeti részvénytársaságoknál egy **vezetés-fejlesztést** kell végrehajtani, amely szorosan a működési rendszer lágy tényezőire koncentrálna érinti a szervezetben alkalmazott vezetési módszereket, a munkavállalói képességeket, és az uralkodó értékrendet. Ezek azok a tényezők, amelyek hosszútávon biztosítani tudják a szervezetek számára a fennmaradást és az innovációt. A fejlesztési modellben megjelenő módszerek eredményességét a vezetéstudományi kutatások igazolták. Az egyes társaságoknál a módszerek bevezetése egyértelműen hatékonyságnövelő lehet, mivel – az erdészeti stratégiai célkitűzések között szereplő – **teljesítményorientált, innovatív munkatársi magatartás erősítését célozza.**

1. A stratégiában megfogalmazott célok a kialakult kultúra szűrőin keresztül jutnak el az egyénhez. Ha a megvalósítandó stratégia nem illeszkedik a kultúrához, a stratégia végrehajtása akadályokba ütközhet. **A kultúra egyike lehet a vállalat stratégiai előnyeinek, ha illeszkedik a stratégiához, és segíti a környezeti kihívásokra adott választ.** A vállalati kultúra jellege és megnyilvánulásai a turbulensen változó környezethez való rugalmas alkalmazkodás sikeressége szempontjából rendkívül fontosak. Éppen ezért a szervezeti kultúra értékelése, vizsgálata megkerülhetetlen feladat, ha nem akarunk kudarcot vallani. A kultúra mélyen gyökerező alapfeltevéseken értékeken nyugszik, amit **nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni** úgy, hogy a kultúra résztvevői ezeket az új értékeket ne integrálnák eddigi felfogásukhoz.

2. Jelentős szerepe van a változtatási folyamatban a **kommunikációnak**, mivel a munkavállalók stratégiai célokkal való azonosulása és az együttműködés elengedhetetlen feltétele a változtatások sikeres végrehajtásának. Első lépésben a munkavállalók **tájékoztatását** kell megtenni, hogy ezen fórumokon lehetősége nyíljon megismerni a **vállalat távlati céljait**, **információt** kapjon a további lehetőségeiről, hogy ezt követően azonosítani tudja helyét és szerepét a szervezetben.

Fontos a **kétirányú** kommunikáció, melynek érdekében új kommunikációs eszközök bevezetése szükséges. Eredményes lehet a **belső PR** eszközök használata, amely elősegítheti a **horizontális kommunikáció** kialakítását, hozzájárul a **jó munkahelyi légkör** és a demokratikus eszmék érvényesítéséhez. A **motiváció** minden formáját is a kommunikáció közvetíti. A **csoporthmunka** ill. a csoporton belüli kommunikáció az egyén **szociális képességeinek fejlődését, önértékelését** segíti elő.

3. Az emberi erőforrás innováció feltétele a folyamatos tanulás, ezért a folyamat egyik kulcstényezője a **személyzetfejlesztés**. Ahhoz, hogy a szükséges fejlesztési irányokat meghatározhassuk ismernünk kell a jelenlegi állomány kompetenciáit, amihez a munkavállalók **kompetencia-térképének** elkészítése szükséges. Hangsúlyt kell fektetni az új, stratégia megvalósítását szolgáló magasan kvalifikált és integrált tevékenységeket tartalmazó **munkakörök tervezésére, valamint a kiválasztásra**. A fejlesztési folyamatot a **vezetőknél kell kezdeni**, mivel a kultúra formálásában a vezetőknek példát/értéket kell mutatniuk. A vezető stratégiai, emberközpontú és vállalkozói szemléletmódja a fejlesztési folyamat **sikerének kulcsa**. A **vezetői szemléletváltás** teszi lehetővé az új módszerek bevezetését és az emberi erőforrás felértékelődését a szervezetben. Olyan **tudatos képzési rendszer** kialakítása szükséges, amely segíti a munkavállalókat a versenyképes kompetenciák megszerzésében. A személyzetfejlesztés egyrészt azért lehet a fejlesztési folyamat egyik **kulcseleme**, mert a vezetők esetében az elkövetkező időszakban **vezetőváltás** várható. A fiatal generációnak már az új vezetői szemléletet kell képviselnie, ezt meg kell tanulnia. Az **utódlás fázisában** ennek eredménye lényegesen **jobb**, mint a már elsajátított hagyományos szemlélet megváltoztatása, ezért kell különös figyelmet fordítani a fiatal vezetők és az utánpótlás képzésére. A munkatársak menedzseléséhez szükséges ismeretek és készségek elsajátítása alapozza meg a hosszú távon eredményes vezetői tevékenységet. Másrészt minden szervezet elsődleges érdeke az, hogy meghatározó munkakörökben olyan munkatársak dolgozzanak, akik a munkafeladatokat a lehető legmagasabb szakmai színvonalon és leghatékonyabban tudják elvégezni. A folyamatosan jelenlévő tanulás adja az **emberi erőforrás innováció alapját**, mely lehetővé teszi a szervezet állandó megújulását és alkalmazkodását a környezeti változásokhoz.

A szervezetek ezt csak akkor tudják elérni, ha munkavállalóik részére lehetővé teszik a **képességeiknek, tudásuknak, tapasztalataiknak és ambíciójuknak** megfelelő munkakörök betöltését, ehhez **biztosítják fejlődési lehetőségeiket**. Ebből következően a **karriertervezés** folyamatának beindítása új feladat, stratégiai kérdés, mert ahhoz, hogy a szervezet a kitűzött eredményt, céljait el tudja érni, megfelelő képességpotenciálra van szüksége.

4. Az egyes esetekben már megjelenő **hatáskör-delegálás** is többféle előnnyel járhat a szervezetek számára. A hatáskörök delegálásának feltétele, hogy a vezetők, mint önálló személyiségek egységes koncepciók és technikák segítségével a hierarchia azonos szintjén egy **team tagjaként**, egymást követő szintjein pedig mint **mentorok** működjenek együtt munkatársaikkal. A decentralizálás előnye, hogy a szervezet alsóbb szintjén lévők közvetlenebbül érzékelik a vállalat környezetének folyamatos kihívásait, s ezért több az operatív döntéseket megalapozó információjuk, mint a felső szintű vezetőknek.

Számottevően **gyorsítja a döntést**, nem kell az információt felsőbb szintre továbbítani és nem kell megvárni, míg a végrehajtáshoz utasítás érkezik. Az információs csatornák kiküszöbölésével **csökken az információtorzulás** veszélye. A döntések decentralizálása **növeli** a korábban csak végrehajtásban részt vevők **felelősségérzetét, gazdagítja feladataikat**, s mindezek eredményeként **erősíti kötődésüket** is a vállalathoz, hozzájárul a **dolgozói rugalmasság növeléséhez**.

5. Az **ösztönzés és motiváció** vezetési eszközként való felhasználása nagymértékben függ attól, hogy a vezetés mennyire ismerte fel a benne rejlő lehetőségeket, mennyire hisz abban, hogy segítségével sikereket lehet elérni, a feladatok **magasabb hatékonysággal** teljesíthetők, megtakarításokhoz lehet jutni az erőforrásokban, és ráadásul a munkavállalók is **elégedettebbé tehetők**, több örömet találnak a munkában, mint ha mellőznék a motivátorok alkalmazását. Az erdészeti szektorban a keresetek viszonylag alacsonyak, ezért fokozottan jelentkezik a méltányos elosztás elvének érvényesülése. A bértarifa-rendszerekben meghatározott alapbérek jelentik a munkakörök szervezetben elfoglalt helyét, s a legtöbb esetben a munkavállaló számára ez jelenti a „keresetet”. Egységes, mindenki számára **világos tarifarendszert** kell kialakítani, melynél figyelembe kell venni a munkakörön, iskolai végzettségen és a munkahelyen eltöltött időn túl az egyén munkakörhöz kapcsolódó kompetenciáit is. Ezek együttes figyelembevételével meghatározott tarifarendszer ad lehetőséget a munkavállalók közötti **differenciálásra**. Az Rt-k gyakorlatában az anyagi jellegű ösztönzőknek jelentős szerep jut és széles repertoár jelenik meg.

Ez alapot adhat az anyagi jellegű ösztönzési rendszerben rejlő további lehetőségek kihasználására pl. a **cafeteria rendszer** bevezetésére. Előnye, hogy a munkavállaló választhat a különböző juttatások, illetve juttatási csomagok közül, ami igen nagy mértékben növeli a dolgozók megelégedettségét. A rugalmas juttatási program lehetővé teszi a vezetés számára, hogy a **költségekkel gazdálkodjon**, míg a munkavállalók részére a **választás lehetősége** a legfőbb előny, **döntési joghoz jut** olyan területen, ahol ezzel korábban nem rendelkezett. Az anyagi ösztönzés mellett nagyobb hangsúlyt kell helyezni a **nem anyagi ösztönzők** alkalmazására is, mivel az egyén magasabb rendű szükségleteinek kielégítését szolgálják. Jelentős szerep jut ezek között a **képzésnek**, különösen abban az esetben, ha a munkavállalót valamilyen igényesebb feladat elvégzésére készíti fel, ami már önmagában is elismerés, ösztönző hatása van.

További nagy jelentőségű a **karriertervezés**, az előmeneteli rendszer mindazon módja, amely alkalmas a kollektíva elismerésének kifejezésére, valamint megfelelő feltételek biztosítása az önkifejezés, az önmegvalósítás számára. Ide sorolható a **munkakör-gazdagítás** is.

Alkalmazható olyan előmeneteli rendszer, amely **előbbre jutást** tartósan nyújtott **kiemelkedő teljesítményhez** köti. Továbbá ide sorolható még a **közvetlen elismerés, megfelelő munkák kiadása, a felelősség átruházása.** , valamint a **munkatársak bevonása** a mindennapi működési folyamatok racionalizálásába. A hatékony emberi erőforrás felhasználás érdekében, a munkavállalói motivációs szint növelése érdekében erre nagyobb hangsúlyt kell helyezni. **Ha a vezetőknek nem áll módjukban a fizetések nagyságát befolyásolni, a nem anyagi ösztönzőkkel élve számos lehetőséget biztosíthatnak a munkatársak motiválására.**

6. A rendszer sikeres működtetésének másik kulcseleme a **teljesítményértékelés**. Visszacsatolást nyújt a munkavállalók tevékenységének megítéléséről, amely segítséget nyújthat az **önértékeléshez**. **Erősíti** a munkavállaló **motiváltságát**, lehetőséget ad az emberekben rejlő potenciális **képességek feltárására**, melyre az **innováció**, a **tanulási képességek** felmérésnél mindenképp szükség van. Ezáltal hasznos **információt** nyújt a munkaerő-fejlesztéshez, a **karriertervezéshez**, és segíti az **utánpótlási tervek** kialakítását. Fontos szerepe lehet a **bérek és jövedelmek megállapításánál**, valamint az **ösztönzési rendszerek hatásosságának mérésénél**. Mindezekon túl a teljesítményértékelésen, mint kommunikációs csatornán keresztül meg lehet tudni, hogy mennyire teljes illetve kielégítő a dolgozóknak a **vállalattal kapcsolatos tájékozottsága** és szükség esetén azt ki lehet egészíteni. Jól fel lehet használni ezt az alkalmat is, hogy az egyénben tudatosuljon, hogy **mire van szüksége a sikerhez** az egyes beosztásokban, és mi az, amit értékel a vállalat. Információhoz lehet jutni, hogy az adott munkavállalónál milyen fajta **lehetőségek biztosítása** segítené elő az **egyén fejlődését, képességeinek**

kibontakozását. Ezek figyelembevételével fontos a **rendszeres szóbeli** teljesítményértékelés bevezetése, hiszen az egyéni igények és munkavégzéshez kapcsolódó egyéb kompetenciák felmérésére más módon nincs lehetőség.

7. Mivel az alkalmazásra javasolt módszerek mindegyike a **humánmenedzsment** területeit érinti, ezért ennek megvalósítása csak abban az esetben lehetséges, ha a jelenleg alkalmazott adminisztratív humánmenedzsment tevékenységet a szervezetek **átértékelik.**

Fontos, hogy a vezetés biztosítsa az **új funkciók** érvényesülésének lehetőségét és preventív humánmenedzsment tevékenységet végez. A változtatási folyamatok végrehajtásánál a képzett humán szakember illetve az emberközpontú szemlélettel rendelkező vezetés jó eredményeket érhet el. A humán szakembereknek fel kell vállalniuk az élvonalbeli menedzserek **tájékoztatását és oktatását. Képviselnie kell az alkalmazottak érdekeit** a menedzsment előtt, gondoskodnia kell azoknak a **szükségleteknek a kielégítéséről**, amelyek segítik a minél **tökéletesebb munkavégzést.** Javaslatokat kell tennie az alkalmazottak személyes és **szakmai fejlődésének biztosítására**, a **munkamorál javítására**, a **szervezeti viselkedéssel kapcsolatos intézkedésekre**, elő kell segítenie a változás iránti **készségek és képességek kifejlesztését**, figyelnie kell az új kezdeményezések **időzítésére**, és azok szervezetre és a munkavállalókra gyakorolt **hatásaira.**

Az ajánlott vezetési módszerek valószínűsíthetően az erdészeti szektor társaságainál használhatók, hiszen jelenleg is megtalálhatók néhány esetben, ebből következően nem kizárt az alkalmazás lehetősége. A bevezetés/alkalmazás nem függ a szektor sajátosságaitól, csak a vezetői szemlélettől.

A javasolt modell alkalmazásával lehetőség nyílik a szektor szervezeti számára, hogy a gondolkodás irányát ennek megfelelően alakítsák.

Igény szerint a jelenlegi működési folyamatok és vezetési módszerek felülvizsgálatát követően, biztosítja a szervezeti sajátosságoknak megfelelően a szükséges irányba történő elmozdulás lehetőségét, a változtatások végrehajtását, melynek eredménye az emberi erőforrás hatékony felhasználása, a folyamatosan megújulni képes, rugalmas szervezet.

Összefoglalás

A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia törvényszerűen folytatódik. Az ösztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek, így az Erdészeti Részvénytársaságoknak is reagálniuk kell, hiszen a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik. A stratégia szempontjából fontos, hogy az abból fakadó működési, szervezeti és értékrendbeli változásokat az érintettek elfogadják. Ezért a változtatási folyamatban különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az emberi erőforrásra.

Magyarországon az 1996-os erdőtörvényben megváltozott az erdő elsődleges rendeltetésű primátusa: védelmi, gazdasági, egészségügyi-szociális, turisztikai, oktatás-kutatási célokat definiál, amelyben az erdő egyes rendeltetési egymástól elválaszthatatlanok, ezért az erdőgazdálkodási tevékenység során e rendeltetésre egyidejűleg kell tekintettel lenni.

Az erdő megváltozott rendeltetése, a társadalom által megfogalmazott igények az erdészeti szektor jelenlegi szervezeteinek felülvizsgálatát és a hosszú távú stratégiai céloknak megfelelő átalakítását vetítik előre. Feltételezésem szerint az erdőgazdálkodási szervezetek strukturálisan alkalmazkodtak a korábbi időszakhoz, amelyben sokkal inkább az állandóság, mint a változásérzékenység jellemző.

A kutatás arra irányul, hogy emberi tényezőre irányítsa a vezetők és a gazdálkodó szervezetek figyelmét és egyúttal feltárja az emberi erőforrásban rejlő lehetőségeket annak érdekében, hogy hozzájáruljon az erdészeti szektor hosszú távú stratégiai céljainak megvalósításához. A hatásmechanizmusok bemutatásával és alkalmazásainak lehetőségével feltárja mindazon lehetőségeket, mellyel a szervezetek versenyelőnyre tehetnek szert.

Végső cél a hatékony emberi erőforrás felhasználást eredményező vezetés-módszertani választék összeállítása és a vezetési tevékenységre vonatkozó fejlesztési irányok meghatározása, melynek eredménye egy vezetés-fejlesztési modell.

2002. márciusában kezdődő, országos kutatás alkalmával készült interjú, 19 erdészeti társaság magasabb vezetőjével és különböző szintű vezetőjével. Az interjúalanyok összetétele és száma társaságonként eltérő volt, általában 1-3 felső- ill. 2-7 alsóbb szintű vezetővel készült interjú, így közel 100 interjú anyaga képezi kutatás alapját. Kiemelt figyelmet fordítva a vezetői tevékenységre, a humánmenedzsment eszközök használatára és a szervezet működési folyamataira.

A működési környezetre, erdészeti stratégiára és az alaptevékenységre vonatkozó általános információkat az erdészeti szektorban nagy tapasztalattal rendelkező NYME EVGI

kutatócsoport kutatási anyagaira, az Állami Erdészeti Szolgálat nyilvános adataira, a Nemzeti Erdőstratégia nyilvános dokumentumaira építettem. Az emberi erőforrásra vonatkozó mennyiségi információkat és a hatékonyságvizsgálat adatait, a regresszió-számítást, az CMS KFT – NYME EVGI- ERTI által készített tanulmányból használtam fel. Az interjúk és a kutatások anyagain kívül további szekunder információkat nyújtottak a részvénytársaságok által készített stratégiai tervek, és működési szabályzatok kivonatai, és az Ágazati Kollektív Szerződés.

Feltételezéseim szerint a Részvénytársaságok másképp működnek, mint egy más, vállalkozói profilú gazdálkodó szervezet. A kimenet szabályozott, az általuk kezelt természeti erőforrás sajátos szemléletet kíván, a szervezetek működtetése is eltérő technikák alkalmazásával történik. Az erdészeti szektor egyedi kultúrával bír, zárt közeg, a munkavállalók szakma iránti szeretete kiemelkedő. A kutatás feltárja azt is hogy az Erdészeti Részvénytársaságoknál jelenleg alkalmazott technikák megfelelőek-e a stratégiai célok megvalósításához, ill. vannak-e olyan területek, ahol új, eddig nem használt módszerek bevezetésével növelhető a szervezeti hatékonyság.

A rendelkezésemre álló információk felhasználásával célom olyan vezetői szemlélet, és vezetés-módszertani választék összeállítása, amelynek alkalmazásával hosszú távú eredményes működést érhetnek el a társaságok. Az erdészeti szektor jelenlegi helyzetét és stratégiai irányait figyelembe véve határozom meg a fejlesztési irányelveket és módszereket.

Az értekezés főbb megállapításai

A disszertációból leképezhető **megállapításaimat** egyrészt a **vezetéstudomány** és a **humánmenedzsment** területéhez kötődő hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint az erdészeti szektorra vonatkozó kutatások és tanulmányok információira építettem. Másrészt az elvégzett primerkutatás, a mélyinterjúk, korreláció-számítások és a felhasznált verbális modellek segítségével tettem meg.

1. Az **általános helyzetértékelésre** vonatkozóan vizsgálataim egyértelműen igazolták, hogy a vezetői tevékenység és a hatékonyság között nincsen számottevő kapcsolat. Az általam elvégzett korreláció-számítás, valamint az EVGI által végzett regresszió-számítás is alátámasztotta, hogy a vizsgált vállalkozások **természeti adottságai határozzák meg** alapvetően a gazdálkodás **hatékonyságát** ill. bizonyos fokú **kényszerpályát** teremtenek a lehetőségek keresésére.

2. Az erdészeti szektor működési környezetére vonatkozó kutatásokból megállapítható, hogy az **erdészeti portfólió** a hosszú távú stratégiai elképzelések által meghatározott irány szerint egy **átalakítási folyamat** előtt áll. Az erdő tágabb megközelítése, a társadalmi érdekek érvényesítése érdekében az Rt-k alaptevékenységét szolgáltató funkcióval kell kiegészíteni. A **tulajdonos** elvárása a **profitmaximalizálás**, a **társadalom** elvárása a **közjóléti szolgáltatások** és az erdő

közjóléti szerepének erősítése. A szervezetnek **mindkét elvárásnak meg kell felelniük**, aminek feltétele az innováció.

3. Az erdészeti részvénytársaságok jelenlegi **szervezeti felépítésében** a tagozódás alapvetően **funkcionális elv** alapján történik, emellett a szervezeti egységek kialakítása igen változatos képet mutat. A részvénytársaságok szervezetén belül önelszámoló egységnek az erdészet minősül, az erdészetvezetők minden, a területükön folytatott tevékenységért egységesen felelnek. Az egyes társaságok közötti **különbségek** azonban nem elsősorban a szervezeti felépítésre vezethetők vissza, hanem sokkal inkább az **eltérő működtetésre, és a vezetésre**.

4. **A felső vezetés** hatásköri viszonyairól megállapítható, hogy az Rt központjában a hatáskörök megosztása a funkcionalitás elve alapján történik. A hatásköri viszonyok az erdészetek vezetőinél eltérő képet mutatnak. Az erdészeteknél is a **funkcionális hatáskör érvényesül dominánsan**, de kevésbé érvényesül a centralizáció, valamint egy nagyon kedvező, **integrált-komplex hatáskör is megjelenik**.

5. A **feladatok kiosztásának** alapvető szempontja maga a feladat. A társaságok gyakorlatában sem a központok, sem az erdészetek szintjén nem jellemző a feladatok elvégzéséhez szükséges képességek vizsgálata. Jellemzően a feladathoz szorosan kötődő, munkakörrel együtt járóknak vélik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciák meglétét, amit a **magas színvonalú szakmai ismereteknek** tulajdonítanak és azzal azonosnak tekintenek.

6. A **vezetési stílusok** kialakításában jelentős szerepe van a **vezető személyiségének**. A **demokratikus vezetési stílus** jelenik meg dominánsan a vezetők között, de viszonylag nagy mértékben jelen van az **utasításon alapuló vezetési stílus** is. Elenyésző számban, de előfordult a **helyzetfüggő vezetés** alkalmazása is. A vezetők jelentős része vett már részt vezetőképzésen. A kutatások eredményei ennek ellenére azt igazolták, hogy kevés azon vezetők száma, aki saját tevékenysége eredményessége céljából a **vezetési technikák megismerését** és elsajátítását ill. magát a vezetőképzést fontosnak érezné.

7. A **kommunikációs csatornák** alkalmazásának összetétele és száma színes képet mutat. A vezetői kommunikációra irányuló vizsgálat eredményeképp megállapítható, hogy az erdészeti részvénytársaságok gyakorlatában jelen lévő kommunikációs csatornák a **technokratikus koordináció** eszközrendszereként funkcionálnak. A jelenlegi kommunikáció általában a vezetők

közt zajlik és főleg az elvégzendő feladatokra összpontosít, az érzelmi és motivációs funkció nem jut kifejezésre.

8. A vizsgált szervezetekben a **humánmenedzsment** főleg **adminisztratív tevékenység**ként jelenik meg. A központok hatáskörébe tartozik, a felső vezetés kompetenciája a humán kérdésekkel kapcsolatos irányelvek meghatározása és a döntés. Előfordult az is, hogy a személyügyi kérdésekkel kizárólag a felső vezető foglalkozott. Ez a hagyományos szerep és elhelyezkedés az Rt-knél számos esetben változtatásra szorul, ugyanis a humánmenedzsment az a terület, ami biztosíthatja az illeszkedést a stratégia és a kultúra között. Kevés helyen van jelen a **humán tevékenység** egy-egy **új szerepköre**, vagy annak érvényesítési lehetősége.

9. A kutatások eredményeként megállapítható, hogy az **ösztönzésmenedzsment** lehetőségeit az Rt-k mindegyike igyekszik jól kihasználni. Jellemzően az ösztönzési rendszerben rejlő lehetőségek közül az **anyagilag jellegű ösztönzőket preferálják**, ami az erdészeti szektorra jellemző alacsony keresetek miatt teljesen érthető. A **pénzbeni és természetbeni juttatások** széles tárháza van jelen minden Rt gyakorlatában. A vizsgált társaságok jelentős részében a nem anyagi ösztönzőkben rejlő lehetőségeket nem, vagy csak kis mértékben használják ki. Nagy **gátat szab** a bérezési-ösztönzési rendszerekben lévő lehetőségek teljes körű kihasználásának a meglévő **bérszínvonal szabályozás**.

10. A humánmenedzsment tevékenység részeként a **teljesítményértékelés** az a terület, amelyben rejlő lehetőségeket az Rt-k a **legkevésbé használják ki**. Minden Rt gyakorlatában van valamilyen tervszerű értékelési forma, de többségében alkalmazott a **számszerű értékelés**, melynek a szervezetben betöltött funkciója csupán a termelési tevékenység elvégzésének ellenőrzése.

11. A **tudatos személyzetfejlesztés** a részvénytársaságok életében **nem jelenik meg**. A munkavállalók kezdeményezésén alapulva viszont nem zárkoznak el a továbbképzések támogatásától. A felmérés azt igazolja, hogy főként a munkakörhöz kapcsolódó szakmai kompetenciákra irányuló képzéseket támogatják. A továbbtanulás lehetőségének biztosítását az Rt-k az **ösztönzési rendszer részeként kezelik**, mintegy megtartóerőként.

12. A részvénytársaságok mindegyikénél valamilyen formában jelen van a **karrier- ill. életpályaterv**. Ellentmondás fedezhető fel a **tudatos utódlástervezés** és a **nem tervezett személyzetfejlesztés** között. Nem derült fény arra, hogy a szándék, vagy inkább az anyagi

szempontok játszanak szerepet abban, hogy a munkáltatók nem fektetnek hangsúlyt a munkavállalók kvalifikáltságát növelő tervezett képzési programok alkalmazására.

13. Az emberi erőforrásról készített **SWOT analízis** alátámasztja, hogy az erdészeti szektorban dolgozók **magas színvonalú szakmai képzettséggel** rendelkeznek, szakmájuk és munkahelyük iránt **elkötelezettek**. Jellemző a hosszú távú gondolkodás, és egy sajátos „erdész”-szemlélet, amelyben a hagyományos, **alapvetően nem piaci alapokon nyugvó elemek dominanciája** fedezhető fel. A környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodás érdekében egyre inkább előtérbe helyeződik ennek a szemléletmódnak a **megváltoztatása**.

Az értekezés új, illetve újszerű eredményei

A téma jellegéből adódóan **új, illetve újszerű eredmények** azzal kapcsolatosan fogalmazhatók meg, hogy az Erdészeti Részvénytársaságok hogyan felelhetnek meg leginkább a környezeti kihívásoknak, az erdészeti stratégiában megjelölt irányoknak. A jelenleg alkalmazott módszertanban melyek azok a tényezők, melyeknek felülvizsgálatával, újragondolásával és esetleges átalakításával a szervezetek hosszú távú működése biztosítható.

1. A gazdálkodás és menedzsment szakirodalmak az üzleti tevékenységet folytató szervezetek esetében általánosságban azt fogalmazzák meg alapelveként, hogy a gazdasági tevékenység **eredményessége, a szervezeti hatékonyság** valamint az **alkalmazott vezetési módszerek között összefüggés van**. Az erdészeti szektor működtetése nem a hagyományos mikroökonómiai és az általános gazdálkodási alapelvek szerint történik, mivel ez a szektor alapvetően megújítható erőforrások felhasználásával foglalkozik. Az általam végzett kutatás és korreláció számítás (**0,219** vezetési stílus és a mérleg szerinti eredmény kapcsolata) viszont azt igazolta, hogy az **erdészeti szektorban a fenti tényezők között nagyon gyenge kapcsolat mutatható ki**. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy mivel a természeti erőforrások korlátosak, ezért a további fejlesztési lehetőségeket az **emberi erőforrás kompetenciái és az alkalmazott vezetési módszerek** tehetik lehetővé.

2. A **vezetéstudományi szakirodalom** állásfoglalása szerint a rugalmas és adaptív szervezetekben a technokratikus **koordinációs eszközöket kiegészítik és/vagy felváltják a strukturális koordinációs eszközök** a csapatok, ad-hoc bizottságok, valamint előtérbe kerül a **személyre szabott koordináció, a kultúra, a tanulás és a motiváció**. A kutatási eredmények

azt igazolták, hogy főként a technokratikus vezetési eszközök használata van jelen. **A kedvezőtlenebb természeti adottságokkal rendelkező Rt-nél nagyobb hangsúlyt helyeznek a vezetés képességeinek kihasználására.** Egyes jó adottságú Rt-k esetében is megjelennek olyan vezetés-módszertani eszközök és vállalkozói szemlélet, amely elősegíti a szervezetek alkalmazkodását a környezeti feltételekhez. Ebből nagy valószínűséggel az következik, hogy **valamennyi Rt esetében hatékonyságnövelő** lehet ezen módszerek alkalmazása.

3. A stratégia irányelvei alapján a hazai és a nemzetközi környezeti igényekhez igazodva olyan vállalkozói típusú erdőgazdálkodást kell folytatni, amelyben az erdővagyon érdekelttség fokozottan megjelenik. **Az alapvetően termelési típusú erdőgazdálkodásnak termelési és szolgáltató erdőgazdálkodássá kell átalakulnia.** A kutatás igazolta, hogy az erdészeti szektor részvénytársaságok vezetőinek többsége hagyományos vezetési módszereket alkalmaz és **a jelenleg uralkodó értékrend nem hordozza magában ezt a fajta képességet,** így nem alkalmas a változtatási folyamatok rugalmas és eredményes lebonyolítására. **Fontos a rendszerek felülvizsgálata és szükség szerinti átalakítása.** A legfontosabb feladat, a szervezeteket **alkalmassá tenni a stratégia megvalósítására, melynek alapja a szervezeten belüli kétirányú kommunikáció kialakítása.** Ez az alapvető feltétele a kultúraváltásnak és az emberi erőforrás innovációjának.

4. Mivel a **stratégiai irányok egyértelműen az egyén képességeinek kiaknázása felé fordultak,** ezért nagyon fontos az emberközpontú vezetői szemlélet és ehhez kapcsolódó vezetés-módszertani eszközök bevezetése a szervezetekbe. A változtatási folyamatok végrehajtásánál a **humán szakember akkor tud eredményes segítséget nyújtani, ha felvállalja a humánmenedzsment új típusú feladatkörét, amely főként tanácsadói és szolgáltató funkciókban testesül meg, a szakmai igényeket összehangolja az egyéni igényekkel.** A kutatás eredményei azt igazolták, hogy az Rt-k gyakorlatában dominánsan az adminisztratív humán tevékenység van jelen. Ebből következően **át kell értékelni a humánmenedzsment tevékenység helyét és szerepét a szervezetben** ahhoz, hogy hozzájárulhasson a végbemenő változtatási folyamatok eredményességéhez, vagyis **preventív humánmenedzsment tevékenységre van szükség.**

5. Az erdészeti részvénytársaságok a közeljövőben egy **átalakuláson** mennek keresztül. A **működési folyamatok lágy tényezői,** a képességek, a káderállomány, a stílus és az értékrend, amelyek biztosítani tudják a szervezetek számára a **versenyelőnyt.** A kutatási eredmények alapján

arra a következtetésre jutottam, hogy kultúraváltásra van szükség. **Olyan fejlesztési folyamatot kell végrehajtani amely főként a működési rendszer lágy tényezőire koncentrálna.** Ezt mutatja be a vezetés-fejlesztési modell.

Summary

We are living in a fast-changing world, with the dynamics of change set to accelerate even further in the future. **Every organization in any given economy is subject to changes affecting society as a whole. These organizations – including forestries run as public limited companies – have to adapt and react to the new set of circumstances each time such circumstances arise, as their survival critically hinges on realizing change and quickly adapting to the new environment.** From the point of view of implementing corporate strategies it is important that the stakeholders affected be prepared to embrace operational and organizational changes as well as the new set of corporate values. Therefore, particular emphasis has to be laid upon human resources.

The Hungarian Forest Act of 1996 clearly defines the primary functions of forests. They include the conservation and protective function, the economical function, various social functions, the recreational function and educational, as well as research objectives. The law applies a holistic approach, meaning that the individual functions enumerated above are inseparable. As a corollary, forest management has to regard them as an integrated whole and account for them in their entirety.

This new role of forests – partly induced by the needs of the society – implies for the forestry sector to review and remodel its current structure in order to comply with long-run strategic objectives. I conjecture that organisations concerned with the management of forest resources are structurally rooted in the prior era, which was characterized more by a status quo than a sensibility and willingness to change.

The research aims at drawing the attention of organisations and managers to the human resource factor and to simultaneously explore the features intrinsic to human resources in an attempt to contribute to the implementation of the long-term strategic objectives of the forestry sector. In presenting mechanisms of action and showcasing their possible uses this research shall explore all means by which organisations may gain a competitive edge.

The final objective is to compile a repertoire of management methodology making for a more efficient use of human resources and to identify possible development paths for managerial activity, yielding a management-development model.

In a nationwide survey that was initiated in March 2002 the senior staff and various management levels of 19 forestries (run as public limited companies) were interviewed. The number interviewees and their positions within the managerial hierarchy varied across organisations taking part in the survey. In general 1 to 3 senior staff and 2 to 7 junior staff were interviewed,

thus the number of interviews underlying the research is close to 100. In conducting the interviews particular emphasis was laid on management styles and practices, on the use of instruments provided by human resources management and on the operational routines of the organisation.

General information on the operational environment, on forest strategy and on the basic activities of forestries are based upon research materials of the renowned NYME EVGI research group, on publicly accessible data of the State Forest Service and on materials of the National Forest Strategy available to the general public. Quantitative information on human resources, the data regarding the efficiency survey and the regression analysis were gathered from the survey carried out by CMS KFT – NYME EVGI – ERTI. In addition to the interviews and research materials secondary information was gathered from the strategic plans of these organisations, from excerpts from their bylaws and from the sectoral collective agreement.

I conjecture that forestry corporations (run as public limited companies) adopt a different approach to management than other private sector enterprises. Output is subject to regulations and the natural resources managed by forestry corporations require a peculiar approach, whereas the organisations themselves are run using various management methods. The forestry sector is a closed community having its own idiosyncratic culture. Employees have an obvious affection for their profession. The research shall go into the matter of whether or not current management methods are suited to implement strategic objectives and whether there are areas where introducing new – as yet unused – methods could help to boost organisational efficiency.

Based upon the information available, it is my aim to devise a management approach and to compile a repertoire of management methodology, respectively, helping forestry corporations achieve sustained long-run success. The proposed development guidelines and methods shall take into account the current situation and strategies of the forestry sector.

The main conclusions of the thesis

On the one hand my **conclusions** set out in the dissertation are based on domestic and international publications in **management science** and **human resources management**, as well as on research, surveys and analyses related to the forestry sector. On the other they are derived from primary research, in-depth interviews, correlation analyses and verbal models.

1. As regards the **general assessment of the current situation** my inquiries unequivocally underpin the fact that there is no significant interrelation between management activities and efficiency. My correlation analysis and the regression analysis carried out by EVGI corroborate that it is the **natural endowments** that basically **determine** the **operational efficiency** of the

enterprises surveyed, simultaneously forcing them to move along a more or less **pre-determined path** in their quest to create new opportunities.

2. From research concerned with the operational environment of the forestry sector and from long-run strategic considerations we infer that a **restructuring process** lies ahead for the **forestry portfolio**. In embracing a broader approach to forests and accounting for social needs forestries have to add to their current pool of economic activities various services in order to satisfy such needs. While the primary objective of the **proprietors** is **profit maximization**, the **society** as a whole expects the **public welfare function** of forests to be reinforced. As forestries have to **cope with both of these expectations**, focus on innovation within management is likely to gain significance.

3. The current **organisational setup** of forestries run as public limited companies basically follows the **functional structure**, with the structure of the productive organisational units being rather varied. Within such public limited companies the productive forestry units are run as profit centres, with the profit centre managers responsible for every activity conducted in those units. The **differences** between individual companies are due less to the organisational setup. Such differences have much more to do with different **management styles**.

4. Regarding the scope of authority of **members of the corporate executive boards** we may state that the division of authority follows the functional structure. In the case of the managers in charge of the productive forestry units the division of authority shows a different picture. In respect of the division of authority within forestry units, the **functional structure still dominates**, however, with much less centralization. Furthermore at this level we encounter an **integrated-complex scope of authority**, which has to be assessed favourably.

5. The guiding principle in **assigning tasks** is the task on hand itself. Neither the corporate headquarters nor the forestry units scrutinize the aptitude and skills needed to perform a given task in their day-to-day routines. They consider the existence of competences required to perform a given task to pertain to the respective position. **Competences** are commonly attributed to **superior professional expertise** and are two are indeed considered to be identical.

6. The devising and implementation of **management styles** critically depends upon **leading personalities**. It is the **democratic management style** which is predominant one, there are,

however, quite a number of instances where management **relied on instructions** to keep things running. In a negligible number of cases we encountered **state-dependent leadership**. The majority of managers have attended managerial skills seminars. Nevertheless research findings suggest that only few senior managers feel that getting to know and mastering **management techniques** and attending managerial skills seminars helped them to improve the efficiency of their work.

7. The number of **communication channels** is multiple and their composition is manifold. Having analysed management communication we may state that forestry corporations use their existing communication channels as an instrument of **technocratic coordination**. At present communication takes place chiefly among senior managers and is focused on the tasks on hand. No emotional and motivational functions are present in communication.

8. In the organisations surveyed **human resources management** is primarily an **administrative matter**. Issues pertaining thereto are handled by the headquarters. The devising of guidelines in relation to human resources is the task of senior management. In some instances personnel issues were handled exclusively by the highest ranking corporate officer. This traditional way of taking care of issues related to human resources management and the location of HR in the management hierarchy, respectively, are ripe for change, as this is the area that provides for the seamless integration of corporate strategy and culture. There are only a few instances where one or another **new role of human resources management** – or at least the possibility of implementing such new roles – is present.

9. Research found that all corporations surveyed are keen to make extensive use of **incentive management**. From all the stimuli available under various incentive schemes they prefer **pecuniary incentives**, which is all the more comprehensible as wages and salaries are quite low in the forestry sector. There is a wide range of **both pecuniary and non-pecuniary** (payment in kind) incentives available to all forestry corporations. The majority of corporations surveyed does not take advantage of non-pecuniary incentives at all and if they do, they do not use them extensively. A major obstacle **preventing** such enterprises from fully exploiting the opportunities inherent in payroll incentive systems is the current **wage-level arrangement**.

10. From all the areas of human resources management it is the domain of **performance evaluation** where corporations **least exploit possible advantages**. In every corporation we

found some kind of scheduled assessment but in most cases only **quantitative evaluation** is used. The function of the latter is confined to controlling productive activities.

11. The corporations surveyed do **not employ conscious staff development policies**. Based on employee initiatives, however, corporations are not averse to funding continuing education and training seminars. Research has verified that corporations mainly tend to fund continuing education and coaching programmes enhancing the professional competences pertaining to any given position. Providing employees with the possibility of further education is being regarded by forestry corporations **as part of the incentive system** and as a means to retain their workforce.

12. Each of the forestry corporations offer their employees some form of **career development scheme**. However, there is a contradiction between conscious **succession planning** and **unplanned staff development**. Little light is shed on the question whether the failure of employers to introduce development schemes aimed at enhancing the qualification of their workforce is due to intention or rather to financial considerations.

13. The **SWOT-analysis** of human resources confirms that the employees working in the forestry sector are **highly qualified** and **committed** to both their profession and their workplace. Foresters are perhaps best described by having a long-term perspective and a peculiar approach, revealing **a certain lack of market-mindedness in their pattern of thought**. In order to enable a better adjustment to environmental challenges lying ahead, **changing** this traditional view is becoming increasingly important.

New and novel findings of the thesis

Given the nature of the topic, **new** and **novel findings** may be drawn up regarding the issue of how forestry corporations best gear up for the challenges created by a changing operational environment and for the objectives set out in forestry strategies, respectively. One has to give some thought to the factors currently playing a role in management methodology, which, once reviewed and remodelled, may contribute to the long-term success of such organisations.

1. As a general principle applying to any organisation involved in business activities, textbooks and other resources on management science hold that the **success of the activity pursued**, the **organisational efficiency** and the **applied management methods** are intertwined. The functioning of the forestry sector cannot be flawlessly described by the tenets of traditional microeconomics and general management principles, as it is using renewable resources. My research and the correlation analysis (yielding a correlation coefficient of **0.219** between management style and net income) suggest, however, that the **interrelation between the above factors in the forestry sector is very weak indeed**. From the findings we may infer that since the boundedness of the natural resources does not allow for the output to be increased to the economically desirable level, **further room for improvement may be found by enhancing the skills of the workforce and by improving existing and devising new management methods**.

2. There is a consensus in **management science literature** holding that technocratic **means of coordination in flexible and adaptive organisations are in the process of being supplemented and/or superseded** by **structural instruments of coordination** such as teams and ad-hoc committees. Simultaneously **personalized coordination, culture, learning and motivation** are gaining prominence. Research findings have verified that technocratic means of management are still predominant. **In the case of forestry corporations with less favourable natural endowments more emphasis is laid on exploiting the skills of the management**. Even in the case of some well-endowed corporations, we are witnessing the emergence of certain management instruments and of a market-minded approach furthering the adaptation to a changing operational environment. It is very likely that once these methods were applied by each forestry corporation, **efficiency would improve across the whole spectrum**.

3. Based on the guidelines set out in the strategy and in compliance with domestic and international trends a forest management structure better representing the interests of forests and forest assets is needed. **Forestries acting primarily as producers need to transform themselves into companies that are rendering services in addition to their productive functions**. This research has verified that the majority of executives of forestry corporations stick to traditional management methods and that the **ability to change is not inherent to the currently prevalent set of values**. Such old methods are not suited to handle the transformation processes in a flexible and successful manner. **The revision of these systems and their restructuring (if necessary) is of utmost importance**.

The most important task is to reshape the organisations, enabling them to implement the strategy. **A prerequisite for this is the introduction of two-way communication within organizations. This is a fundamentally important precondition for changing corporate culture and for the innovation of human resources.**

4. As **strategies have been unequivocally realigned towards exploiting the skills of individuals**, implementing a management approach focusing on individuals in such organizations, and introducing the management instruments and methodology pertaining thereto, are very important. In implementing corporate restructuring processes **individual employees can only play a vital role if human resources management lives up to its new task, embodied in advisory and service provision functions, simultaneously synchronising professional requirements with individual needs**. This research has revealed that in the day-to-day routines of forestry corporations human resources management is of little significance, being treated as a mere administrative matter. As a corollary, the **role** of human resources management and its **place** within the organisational hierarchy need to **be re-evaluated**, so that it can contribute its fair share to the success of the transformation processes. To put it differently, what is needed is **pre-emptive and forward looking human resources management**.

5. Forestry corporations will be subject to a **transformation process** in the near future. It is the **soft factors of operational processes**, such as skills, the workforce, the style and the set of corporate values, which enable an organisation to retain its existing or gain a new **competitive edge**. Based on the findings of my research I conclude that there is a need to embrace a new corporate culture. **A development process focusing on the soft factors of corporate operations needs to be implemented**. This is what the management-development model is representing.

1. melléklet

Irodalomjegyzék

- Abul AHSANULLAH – Erkki ASP:** A vállalati kultúra mint sikertényező, Vezetéstudomány, 1995. 12. szám
- Amdissa Daba:** Menedzserek információszerzési módszerei Marketing-Menedzsment, 2001. 2. szám
- A magyarországi erdőgazdálkodás értékelése a WWF Európai Erdészeti Rangsor pontrendszerében (2000)**
- Anderson, T.D.:** (1992) Az átalakító vezetés (új képességekkel egy nagyszerű jövő felé) Budapest HELFEN Kiadó
- Angyal Ádám:** (1999) A vezetés mesterfogásai Budapest Kossuth Kiadó
- Ansoff, H. I.** (1990): Implanting Corporate Strategy, Prentice Hall, Hemel Hempstead
- Antal-Mokos Zoltán-Balaton Károly-Drótos György-Tari Ernő:** (1997) Stratégia és szervezet Budapest Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Az állami erdőgazdasági társaságok éves beszámolóí 1999,** Erdészeti lapok, 2000. 9. szám melléklet
- Az állami erdőgazdasági társaságok éves beszámolóí 2000,** Erdészeti lapok, 2001. 10. szám melléklet
- Az ÁPV Rt. portfóliójába tartozó erdőgazdaságok mérleg és eredmény kimutatás adatai 2001,** Erdészeti lapok, 2002. 10. szám melléklet
- Az ÁPV Rt. portfóliójába tartozó erdőgazdaságok mérleg és eredmény kimutatás adatai 2002,** Erdészeti lapok, 2003. 10. szám melléklete
- Az ÁPV Rt. portfóliójába tartozó erdőgazdaságok mérleg és eredmény kimutatás adatai 2003,** Erdészeti lapok, 2004. 9. szám melléklete
- Babbie, Earl** (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Budapest, Balassy Kiadó
- Bábosik Mária:** A stratégia megvalósításának humán tényezői: A siker titkai – mit mutatnak a legkiválóbb vállalati tapasztalatok Humánpolitikai szimpózium, 2002. 11.
- Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A.** (1991): Vezetés – Szervezés I.-II. , Budapest, AULA Kiadó.
- Bakacsi Gyula** (1999): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bakacsi Gyula-Bokor Attila-Császár Csaba-Gelei András-Kováts Klaudia-Takács Sándor:** (1999) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Budapest Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Bakacsi, Gy.** (1989): A leadership elméletek áttekintése – A Summary of Leadership Theoris, Bp.

Közgazdasági Szemle, 7-8

Bakacsi Gyula- Takács Sándor: Honnan- Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 1998. 2. szám

Barakonyi Károly (1998): Stratégiai döntések. Csapdák, buktatók, megoldások. JPTE, Pécs

Barakonyi – Lorange: (1991): Stratégiai management, Budapest, KJK

Barát Tamás: Vezetők az „elefáncsont-toronyban” – Lapítsd le a piramist, CEO, 2002. 1. szám.

Barlett, C.A. – Ghoshal, S (1990) Matrix management: Not a Structure, a Frame of Mind. Harvard Business Review, júl-aug.

Barlett, C. – Ghoshal, S. (1995): Changing the Role of Top Management: Beyond System to People, Harvard Business Review, máj. – jún.

Barna Györgyné : A kikölcsönzött munka hatása a bérekre Humánpolitikai Szemle, 2003.6. szám

Barna Györgyné: Hatékonyságnövelő javadalmazási rendszerek a synergiahatások hasznosítása Humánpolitikai szemle, 2002. 2. szám

Bartha Pál: Vállalkozói erdőgazdálkodás, Erdészeti lapok, 2002. 2. szám

Bartha Tamás – Tóth Tihamér (1996): Minőség – Menedzsment Szókratész Kiadó, Budapest

Bauer András – Berács József (2002): Marketing Aula Kiadó, Budapest

Bayer József (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok, Vinton Kiadó, Budapest

Bellér Ágnes: Béren kívüli juttatások Munkaadók lapja, 2003. május

Bellér Ágnes-Pecse Jánosné: Mentorálás a cégeknél Munkaadók lapja, 2003. október

Benke Péter: Public Relations – kihasználatlan lehetőség Marketing-Menedzsment, 1997.

Berács József : A vállalati image, Ipargazdaság 1984. június

Berács József (1997): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Versenyben a világgal, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék Z 16. kötet

Berey András (1996): A menedzser személyügyi kapcsolatai JPTE, Pécs

Bergenhengonwen, G.J. –Mooijman, E. – Tielema, H.H.: Stratégiai Képzés a szervezetekben (1995) Budapest SZVT

Bittner Péter: Az EU csatlakozás hatása és kihívásai a humánmenedzsmentben Humánpolitikai szimpózium, 2002. 11.

Bittner Péter: Testet öltött tudás, avagy K+F és a marketing, Marketing-Menedzsment, 2000. 4. szám

Bittner Péter: Karriertervezés és személyzetfejlesztés Humánpolitikai szimpózium tanulmánykötet, Siófok, 1999. 10.

Bittner Péter: Karrier és képzés, avagy miért nem tanulnak a menedzserek VII. Humánpolitikai konferencia tanulmánykötet, 1998. 12.

- Borgulya Istvánné:** A magyarországi vállalatok kommunikációs gyakorlatának átalakulása, külpiaci hatása Marketing-Menedzsment 2001. 1. szám
- Bógel György- Salamonné Huszty Anna** (1997): Vállalatvezetés felsőfokon, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Branyiczki, I.** (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata, Bp. Közgazdasági Szemle 1.
- Buláth Zsolt:** A tudásmenedzsment, az emberi tényező és a mérnöki munka a modern vállalatoknál Humánpolitikai szemle, 2000. 11. szám
- Buláth Zsolt:** A középvezetők motiválásával kapcsolatos problémák Humánpolitikai Szemle, 2000. 7-8. szám
- Buzády Zoltán:** Stratégiai szövetségek szervezetelméleti Vezetéstudomány, 2000. 7-8. szám
- Chambers, J.** (2000): Visionary – The 21st Century Corporation. Business Week, aug.
- Chikán Attila** (1997): „Versenyben a világgal” c. kutatási program, „Menedzsment és Versenyképesség” c. projektének záró tanulmánya, BKE, Vezetési és Szervezési Tanszék, (PZ6.)
- Clark, T.** (1994): International Human Resource Management. Perspectives, Problems, Polycentrism, Worcester College, Oxford
- CMS KFT- NYME EVGI – ERTI** (2003): Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány
- Csarmai Attila:**Kulcs vezetők kiválasztása Munkaadók lapja, 2004. február
- Csarmai Attila:** Karriermenedzsment a vállalatoknál Munkaadók lapja, 2003. augusztus
- Csarmai Attila:** A személyzet kiválasztása Munkaadók lapja, 2003. június
- Csath Magdolna** (2001) Stratégiai változtatásmenedzsment, AULA, Budapest
- Csepeli György** (1997) : Szociálpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest
- Csépán Lilla:** A megfelelő vezető megtalálása Humánpolitikai szemle, 2004. 9. szám
- Csernyánszky Miklós:** Élethosszig tartó tanulás, a jövő egyik útja Humánpolitikai szimpózium, 2002. 11.
- Csóka Péter** (2002): Az erdészeti szakigazgatás, Nemzeti Erdőprogram Helyzetértékelés és elemzés
- Daniel Goleman-Richard Boyatzis-Annie Mckee:** Elsőrangú vezetés: a kiemelkedő teljesítmény rejtett hajtóereje Harvard Business Manager, 2003. január-február
- Deal, T.E. – Kennedy, A.** (1982): Corporate Cultures, Reading, Mass., Addison Wesley.
- Deregán Gábor:** Béren kívüli juttatások Munkaadók lapja, 2004. július
- Deregán Gábor:** Felső vezetők juttatásai Munkaadók lapja, 2004. július
- Deregán Gábor:** Természetesen bérkiegészítések Munkaadók lapja, 2004. március
- Deregán Gábor:** Országos program a humán fejlesztésére Munkaadók lapja, 2003. március
- Daniel Goleman** (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Budapest, SHL

- Daniel Goleman:** A vezetés, amely meghozza az eredményt Harvard Business Manager, 2001. 2. szám
- Dobák Miklós** (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Donald H. Weiss** (1990): Hogyan ösztönözzük beosztottainkat Park Kiadó, Budapest,
- Drucker P.:** A továbbképzés a legjobb üzlet CEO, 2000. 2. szám
- Drucker P.:** Önmagunk menedzselése Harvard Business Manager 2000. 2. szám
- Egon Zehner:** A bérezés egyszerűbb módja Harvard Business Manager 2002. 3. szám
- Eisele Endre – Szetei Tibor:** Bevezetés a személyzetfejlesztésbe, avagy a PDMS képzési rendszer, CEO, 2001. 1. szám
- Eric Bonabeau-Christopher Meyer:** A rovarközösségek intelligenciája – Egy teljesen új vállalati gondolkodásmód Harvard Business Manager 2002. 3. szám
- Fack Intézet:** A béren kívüli juttatások és a munkatársi elkötelezettség összefüggései Humánpolitikai szemle, 2004. 3. szám
- FAGOSZ-EFDSZ** (2002): Ágazati Kollektív Szerződés
- Farkas Ferenc - Karoliny Mártonné - Poór József** (2002): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Farkas Ferenc – Kurucz Zsuzsanna – Rappai Gábor:** A vezetés szerepe a tudásmenedzsmentben Vezetéstudomány, 2002. 11. szám
- Fekete Ferenc – Sándor Imre** (1997): Válságkezelés és kríziskommunikáció BKE, Budapest
- Führer Ernő – Marosi György** (2000): Az erdőtanúsítás helyzete és kilátásai Magyarországon, Alföldi erdőkért Egyesület Kutatói nap, Szeged
- Gaál Zoltán- Szabó Lajos** (1996): Vállalati kultúra: Kulcs a sikerhez?! Ipargazdaság, SZVT, 1996 (1-2)
- Gaál,Z. – Szabó, L. – Lukács, E.** (1996/1-2)Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól nyíltan, Frankly on the Experiences of an Empirical Survey, Ipargazdaság
- Gálos András** (1997): Információmenedzsment Aula Kiadó, Budapest
- Garai Tamás:** A munka ára 2001-ben Humánpolitikai Szemle, 2003. 7-8. szám
- Geiger Éva:** Bértarifa-rendszerek Munkaadók lapja, 2004. július
- Gertrud Neges – Richard Neges:** (1998) Vezetésmódszertan (Menedzsment-tréning) Budapest, Perfekt
- Gémesi József:** Nemzeti Erdőstratégia részanyaga, Állami erdőgazdálkodás, 2001. 11. 19.
- Gittlár Ferencné:** Az európai bérpolitikára ható monetáris hatások Humánpolitikai Szemle, 2003. 2. szám
- Guiot, J.M.:** (1984) Szervezetek és magatartásuk Budapest Közgazdasági és Jogi Kiadó

Gyöngyösy Zoltán: Szolgáltatások a vállalaton belül és a vállalkozói üzleti kapcsolatokban
Marketing-Menedzsment 2001. 1. szám

Halász G. – Gémesi J. – Mészáros K. (2003): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram
Magyarországon II. rész. Állami erdő és erdőgazdálkodás. – In: Erdészeti lapok 2003. június.

Halász G. – Gémesi J. – Mészáros K. (2003): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram
Magyarországon III. rész. Az ÁPV Rt. vagyionkezelési stratégiája. – In: Erdészeti lapok. 2003.
július-augusztus

Halász G. – Gémesi J. – Mészáros K. (2003): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram
Magyarországon IV. rész. A szakértői csoportok operatív programjavaslatai. – In: Erdészeti lapok.
2003. október.

Halász G. – Gémesi J. – Mészáros K. (2003): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram
Magyarországon V. rész. A Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram társadalmi vita fázisának eddigi
tapasztalatai az állami erdővel kapcsolatban. – In: Erdészeti lapok. 2003. november.

Handy, C. (1993): Understanding Organizations, Oxford University Press

Hargitai Éva: Teljesítményértékelés a cégeknél Munkaadók lapja, 2004. június

Hargitai Éva: Versenyképes béripolitika Munkaadók lapja, 2004. április

Hary Judit: Bérezés és motiváció recesszió idején Humánpolitikai Szemle, 2003. 10. szám

Hary Judit: Új trendek a humánpolitikában Humánpolitikai Szemle, 2001. 5. szám

Heidrich Balázs (2001): Szervezeti kultúra és Interkulturális Management

Heidrich, B. (1998): A szervezeti kultúra változtatásról és vezetési kérdéseiről – On the Change
and Leadership Aspects of Organizational Culture, Vezetéstudomány, 1.

Herczeg János: A globalizáció egyes társadalmi és gazdasági hatásai, Magyar Tudomány Napja
Konferencia, Sopron, 2003. november 11-12.

Herczeg János: A tudásalapú, valósidejű társadalom – mint jövőkép, Miskolci Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar Jubileumi Konferencia, Lillafüred 2003. május 26-28., megjelent a
konferencia kiadványában

Herczeg János- Kocsisné Kópházi Andrea 2000: Vezetéstudományi és módszertani alapok NYME
KTK Sopron

Jacalyn Sherriton – James L. Stern: (1996) Corporate Culture, Team Culture, (Removing the
Hidden Barriers to Team Success), USA, AMACOM

Jámbor László (1982): A keresetszabályozás tapasztalatai és továbbfejlesztésének lehetőségei az
állami erdőgazdaságokban, ERTI, Budapest

Jámbor László (1984): Vállalati belső érdekelttség az állami erdőgazdaságokban ERTI, Budapest

Janza Péter (1999): Hatékonyság és más teljesítményvizsgálatok módszerei Saldo Kiadó, Budapest

Jarabka Ákos: A szervezeti kultúra tipologizálása a tárgyalási és döntési stílus alapján, *Gazdaság Vállalkozás Vezetés* 1999. 3. szám.

John P. Kottler: (1999) *A változások irányítása* Budapest, Kossuth Kiadó

Jurasits Jánosné: Siker a kommunikáció segítségével. Munkatársak bérezése és motivációja *Humánpolitikai szemle*, 2003. 9. szám

Karsai Judit: Kivásárolt cégek – tulajdonos vezetők *Vezetéstudomány*, 2002. 2. szám

Kaucsek György – Simon Péter: A vállalati rugalmasság elemzése, *Vezetéstudomány*, 2002. 7-8. szám

Keszeg József: A csoport- és a team munka javadalmazására *Humánpolitikai szemle*, 2000. 1. szám

Keszi Roland: Magatartástudományi szervezet – diagnosztika – A változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata *Vezetéstudomány*, 2002. 4. szám

Kevin G. Rivette – David Kline: Új értékek felismerése a szellemi tulajdonban *Harvard Business Manager*, 2001. 2. szám

Kieser, Alfred (1995): *Szervezetelméletek* Budapest, Aula Kiadó

Klein Sándor (2000): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Budapest, SHL

Klein Sándor (2001): *Munkapszichológia*, Budapest SHL

Kocsis József (1994): *Változások menedzselése*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kocsisné Kópházi Andrea (2004): *Hogyan feleljünk meg a XXI. Század vezetői kihívásainak – vezetés módszertani összefoglaló dióhéjban* Pilots for Europe Nemzetközi Konferencia, Sopron

Kocsisné Kópházi Andrea (2004): *EEM cikkgyűjtemény*, NYME Sopron

Koncz Katalin: *Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment* *Vezetéstudomány*, 2002. 4. szám

Krisztián Béla: Az oktatás – befektetés – eredményesség – mérhetőség *Humánpolitikai szimpózium*, 2002. 11.

Kotter, J. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.* *Harvard Business Review*, March-April.

Kotter, J (1990) *What Leaders Really Do.* *Harvard Business Review*, May-June.

Kotter, J (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* The Free Press, New York

Kotter, J. (1999): *Változások irányítása*, Kossuth Kiadó, Budapest

Kovács Gécz Judit: *Irányzatok és stratégiák a humán erőforrás menedzsmentben* *Humánpolitikai Szemle*, 2001. 6. szám

Kovács Gécz Judit: *Személyzeti marketing mérnökök toborzására és a vállalatoknál történő megtartására* *Humánpolitikai szemle*, 2000. 12. szám

Kulcsár Sándor (1993) *Emberi tényező – vállalati alkalmazkodóképesség* *Kandidátusi értekezés*,

MTA, Budapest

Kulcsár Sándor (1994) A vállalati változásmenedzsment emberi oldala. Ipar-Gazdaság, 10. szám

Lakatos Gyula: A tudástőke, az emberi tőke gazdasági értékelésének dilemmái, Humánpolitikai szemle, 2003. 9. szám

László Gyula (1996): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac, JPTE, Pécs

Lengyel György- Szántó Zoltán(1998): Gazdasági rendszerek és intézmények szociológiája, Aula Kiadó, Budapest

Lett Béla (1986): Az erdő- és fafeldolgozó gazdaságok szervezeti viszonyainak fejlődése és korszerűsítése , Doktori értekezés, Sopron

Lett Béla (1989): Szervezeti struktúra az erdő- és fafeldolgozó gazdaságokban, Kandidátusi értekezés tézisei , Sopron

Lett Béla (2001): Erdészeti szervezés és vezetés, NYME EMK Sopron, Jegyzet

Lett Béla – Stark Magdolna 2003: Az erdővagyon gazdálkodás ökonómiai vonatkozásai Magyarországon NYME EVGI, Sopron

Lett B. - Mészáros K. (2003): Az EU-csatlakozás erdőgazdálkodási lehetőségei. – In: Erdészeti lapok 2003. február

Lett B. – Mészáros K. (2003): Az erdőgazdálkodás és gazdasági szabályozásának lehetőségei az EU csatlakozás tükrében. Tanulmány. EVGI, Sopron.

Lett B. – Mészáros K.- Hegedűs A. (2002): Az erdőgazdálkodás gazdasági szabályozásának lehetőségei az EU csatlakozás tükrében – In: X. Wood Tech Erdészeti Szakmai Konferencia. NYME-EMK. Sopron.

Lévai Zoltán: A korszerű személyügyi tevékenység működése és jövőbeni kompetenciája Humánpolitikai szimpózium, 2002. 11.

Lévai Zoltán : Teljesítményértékelésre pedig szükség van Humánpolitikai Szemle, 2004. 2. szám

Lévai Zoltán: Emberi erőforrás-menedzsment megújítási szükségletei. Emberi Erőforrás-gazdálkodás 1992. 1-3. szám

Lindner Sándor: A választható béren kívüli juttatási rendszer elmélete és gyakorlata Humánpolitikai szemle, 2001. 3. szám

Liebner Anikó: Az ösztönzés, mint a tudásmenedzsment hatékony működésének feltétele Humánpolitikai szemle, 2001. 11. szám

Masternbroek, W.F.G.: (1991) Konfliktusmenedzsment és Szervezetfejlesztés Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó

Máramarosi András: Szervezeti kultúra típusok a 90'-es évek végén Magyarországon, Vezetéstudomány, 2002. 6. szám

McGregor, D.,(1960): X-elmélet, Az Egyéni és Szervezeti Célok Integrációja, New York, McGraw-Hill Book Company.

Mészáros Károly: A Nemzeti Fejlesztési Tervbe integrálandó, az erdőgazdálkodási ágazatra közvetlenül ható programjavaslatok. I. Erdőgazda 2002. 4. szám

Mészáros Károly): A Nemzeti Fejlesztési Tervbe integrálandó, az erdőgazdálkodási ágazatra közvetlenül ható programjavaslatok. II. Erdőgazda 2002. 6. szám

Mészáros Károly (2003): A nemzeti erdővagyon védelme, fenntartható hasznosítása és védelme NYME EMK, Erdő-vad program, részjelentés

Mészáros Károly:Hosszútávú Nemzeti Erdőstratégia kialakítása [FVM; 2001-2003]

Mészáros K. – Lengyel A. (2003): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram. EVGI, Sopron. 45

Mészáros K – Lengyel A. – Holdampf Gy. (2003): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram Magyarországon I. rész. – In: Erdészeti lapok. 2003. március.

Monks, R. – Minow, N (1995): Corporate Governance. Blackwell, London

Németh Gergely: A szervezeti kultúra , Humán Fókusz, 2002. 4-5. szám

Nemes Ferenc: Az eltérő adottságokkal rendelkező munkavállalók vezetése, Vezetéstudomány, 1996. 2.szám

Nemzeti Erdőprogram Programiroda - NYME EMK EVGI - Nemzeti Erdőprogram Szakértői Munkacsoportok (2002): Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram, Társadalmi és információs vitaanyag, (Fehér Könyv), Sopron

Norbert THOM: Személyzeti menedzsment – fejlődési tendenciák és jövőtávlatok Vezetéstudomány, 2001. 4. szám

NyME EMK EVGI Kutatócsoport(2003): A magyar állami tulajdonú erdőgazdálkodás stratégiája, előadásanyag

Osman Péter: A vezetés és a szervezeti légkör, CEO, 2002. 4. szám

Pápai Gábor: A Kiskunság gondjai, eredménye Erdészeti lapok, 2000. 11. szám

Peters, T. J. (1992) Liberation Management. MacMillan, London

Péli Gábor – Pólos László – Michael T. Hannah : Szervezeti tehetetlenség, Szociológiai Szemle 1999. 1. szám

Piskóti István: Iparvállalatok marketing kommunikációja Marketing Menedzsment, 1996. 5. szám

Plette Richard(2002): A munkapszichológia gyakorlati kérdései, Budapest, Medicina Kiadó

Poór József: Trendek és tendenciák a munkakör-értékelésben Humánpolitikai Szemle, 2003. 7-8. szám

Poór József: HR szerepe és felelőssége a változási folyamatban Humánpolitikai szimpózium, 2002. 11.

- Porter, M.** (1990): The Competitive Advantage of Nations. Macmillan Press, London
- Porter, M.** (1993): Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Sayer József:** (1995) Vezetési modellek-vezetési stílusok Budapest Vinton
- Sárközi Tamás:** A részvénytársaságok vezetési rendszere Magyarországon Harvard Business Manager, 2001. 2. szám
- Schein E.:** (1978) Szervezéslélektan Budapest Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Schein, E.** (1992): Organizational Culture and Leadership, 2nd edition, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schlesinger, P.F. – Sathe – V. – Schlesinger, L.A – Kotter, J** (1992) : Organisation. Text, Cases and Readings on Management of Organizational Design and Change. (3rd edition) Irwin, Boston
- Schoenberger, E.** (1997): The Cultural Crisis of the Firm, Blackwell, Oxford
- Stacey, R.D.** (1996): Complexity and Creativity in Organisations, Berrett-Koeler, San Francisco
- Stark Magdolna** (2002): Az erdőgazdálkodás konfliktusai, NYME EMK EVGI NEP, Sopron
- Stark Magdolna** (2002): Az erdőgazdálkodás konfliktusai. – In: X. Wood Tech Erdészeti Szakmai Konferencia. NYME-EMK. Sopron.
- Szántó András:** Az igazi versenyelőny – A cégvezetők véleménye a kiválasztásról, vezetői kritériumokról Humánpolitikai szemle, 2002. 7-8. szám
- Szintay István:** (2000) Stratégiai menedzsment Miskolc, Bíbor Kiadó
- Szintay István:** Corporate Governance és a stratégiai szemlélet kapcsolata Harvard Business Manager, 2000. 3. szám
- Szücs Edit:** (2002) A szervezeti kultúra változása a TQM hazai adoptálása során, Budapest, PhD értekezés
- Takács János:** Az ember és a vállalkozás beleroppanása az átszervezésekbe Marketing-Menedzsment, 2001. 2. szám
- Tenner, A.R. – DeToro, I.J.** (1996): Teljeskörű minőségmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Tenner, A.R. – DeToro, I.J** (1998): BPR, vállalati folyamatok újraformálása Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Terry D. Anderson** (1992): Az átalakító vezetés (Új képességekkel egy nagyszerű jövő felé) University College of The Fraser Valley Abbotsford, Brit Kolumbia, Kanada
- Tesch Tamás:** Változik a Munka Törvénykönyve, Erdészeti lapok, 2003. 6. szám
- Titkos Csaba:** A változás személyiségdinamikája Marketing-Menedzsment, 2003. 1. szám
- Gemenc:** Vendéglátónk a Gemenci Erdő- és Vadgazdaság Rt. Erdészeti lapok, 2002. 6. szám
- Világi Rudolf:** Szervezeti kultúra, mint potenciális erőforrás, Humánpolitikai Szemle, 1999. 6. szám

Világi Rudolf: Munkahelyi szocializáció Humánpolitikai Szemle, 2000. 2-3. szám

Vissi Ferenc (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok Közgazdasági Szemle, 11. szám

Williem F.G. Mastenbroek (1995): Konfliktusmenedzsment és Szervezetfejlesztés, Budapest, KJK

White, R.. – Hodgson, P. – Crainer S. (1996): The Future of Leadership, Pitman, London

www.aesz.hu

Stratégiai irányok <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=1829> 11:14 2004. 09. 20.

EEG <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=722> 11:16 2004. 09. 20.

Cégek arculata <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=645> 11:17 2004. 09. 20.

Személyzeti munka <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=361> 11:18 2004. 09. 20.

Mit ér a magyar munkaező? <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=2662> 11:22 2004. 09. 20.

Hangsúlyváltás a foglalkoztatásban <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=1457> 11:23 2004. 09. 20.

Bérek és jövedelmek <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=1598> 11:25 2004. 09. 20.

Jövedelemstruktúrák <http://www.cegnet.hu/start.php?x=27&cid=4558> 11:26 2004. 09. 20.

Juttatások a dolgozóknak <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=1275> 11:28 2004. 09. 20.

Tudástőke <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=1232> 11:31 2004. 09. 20.

A munkaező ára <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=1087> 11:32 2004. 09. 20.

Motivációs illúziók <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=544> 11:34 2004. 09. 20.

Oktatás és átképzés <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=695> 11:35 2004. 09. 20.

Munkakörelemzés <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=630> 11:37 2004. 09. 20.

Teljesítménymérés <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=490> 11:37 2004. 09. 20.

A teljesítmény mérése <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=966> 11:43 2004. 09. 20.

Teljesítményértékelés <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=549> 11:44 2004. 09. 20.

A "röghözkötés" trükkjei <http://www.cegnet.hu/start.php?x=3&cid=1101> 11:52 2004. 09. 20.

Karriertervezés és építés <http://www.cegnet.hu/start.php?x=51&cid=1043> 11:54 2004. 09. 20.

Hivatkozásjegyzék

- ¹ Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest 8
- ² Marosán György (2001): Stratégiai menedzsment, Műszaki könyvkiadó, Budapest 10
- ³ Marosán György (2001): Stratégiai menedzsment Műszaki könyvkiadó, Budapest 10
- ⁴ Shein (1978): Szervezéslélektan, KJK, Budapest 13
- ⁵ Herczeg János- Kocsisné Kópházi Andrea (2000): Vezetélméleti és módszertani alapok, NYME, Sopron 15
- ⁶ Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Budapest 18
- ⁷ Herczeg János- Kocsisné Kópházi Andrea (2000): Vezetélméleti és módszertani alapok, NYME Sopron 24
- ⁸ Zrinszky László(1994): Szöveggyűjtemény a kommunikáció elmélet tanulmányozásához JPTE, Pécs 25
- ⁹ Kocsisné Kópházi Andrea (2004): Hogyan feleljünk meg a XXI. század vezetői kihívásainak – vezetés módszertani összefoglaló dióhéjban, Pilots for Europe, Nemzetközi konferencia, előadás 31
- ¹⁰ Personel: A személyzeti vezető megváltozott szerepe, Humánpolitikai Szemle 2004. 7-8. szám 32
- ¹¹ Herczeg János 2000: Stratégiai menedzsment, Oktatási segédlet, NYME KTK. Sopron, 34
- ¹² László Gyula (1996): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac JPTE, Pécs 43
- ¹³ Farkas-Karoliny-Poór(2002): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, KJK Budapest 44
- ¹⁴Farkas-Karoliny-Poór(2002): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, KJK Budapest 45
- ¹⁵Bittner Péter: Karriertervezés és személyzetfejlesztés Humánpolitikai szimpózium Tanulmánykötet, 1999. okt. 47
- ¹⁶ Gémesi József:Nemzeti Erdőstratégia részanyaga, Állami erdőgazdálkodás, 2001. nov. 19 63
- ¹⁷ World Comission on Environment and Development 1987 in Csóka, Somogyi 2001. 65
- ¹⁸ Az erdőről és az erdő védelméről szóló 1996. évi LIV. Törvény 65
- ¹⁹ Lett B. – Stark M.2002: Az erdővagyon ökonómiai vonatkozásai Magyarországon, NYME EMK 66
- ²⁰Bach István:Hatósági, eljárási kérdések az erdők felújításával, az erdő-állományok átalakításával, az erdőtelepítéssel és egyes erdők kialakításával kapcsolatban 67
- ²¹ Gémesi: Nemzeti erdőstratégia részanyaga, Állami erdőgazdálkodás, 2001. november 19. 68

²² Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram Társadalmi és Információs vitaanyag, 2002.	70
²³ http://www.magyarorszag.hu/hirek/gazdasag/erdo2004.1020	71
²⁴ Nemzeti Erdőstratégia és Erdőprogram, Társadalmi és információs vitaanyag (Fehér Könyv) 2002.	72
²⁵ Stark Magdolna, 2002. NEP részanyaga, Erdőgazdálkodás konfliktusai	75
²⁶ Az ÁPV Rt új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány, CMS KFT- NYME EVGI- ERTI, 2003.	77
²⁷ Az ÁPV Rt új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány , CMS KFT – NYME EVGI- ERTI, 2003.	77
²⁸ Az ÁPV Rt új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány , CMS KFT – NYME EVGI- ERTI, 2003.	78
²⁹ Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány, CMS KFT – NYME EVGI – ERTI Budapest, 2003.	83
³⁰ Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány CMS KFT – NYME EVGI – ERTI 2003.	114
³¹ Az ÁPV Rt. új erdészeti stratégiáját megalapozó tanulmány CMS KFT – NYME EVGI – ERTI 2003.	119

Ábrajegyzék

1. ábra A szervezetek működési kategóriái és jellemzői
2. ábra Az erőforrások és a működési folyamatok kapcsolatrendszere
3. ábra McKinsey-féle 7S modell
4. ábra Működési kocka: az adott teljesítmény háromirányú működés eredménye
5. ábra Ember-szervezet kölcsönös elvárása és teljesítmény
6. ábra A menedzsment és a vezetés szintjei és azok sajátosságai – menedzsment szerepmátrixok
7. ábra A munkahelyi vezető sajátos helyzete „malomkövek között”
8. ábra Egy motiváló helyzet elemei
9. ábra Elmozdulás a vezetési stílusban
10. ábra Személyzeti stratégia magatartást befolyásoló eszközei
11. ábra A vállalati és ösztönzési politika/stratégia kapcsolata
12. ábra A juttatások funkciók szerinti csoportosítása
13. ábra Ouchi-modell
14. ábra A teljesítményértékelés szempontjai
15. ábra A lehetséges értékelők
16. ábra A karriertervezés és – fejlesztés szervezeti és egyéni szintű összetevői
17. ábra Képzési formák
18. ábra Képzési rendszer szintjei
19. ábra Magyarország földterülete művelési ágak szerint
20. ábra Magyarország erdőgazdasági tájai
21. ábra Az erdők területének változása Magyarországon a jelenlegi területre számítva
22. ábra Fafaj-megoszlás
23. ábra Az erdőterület megoszlása elsődleges rendeltetés szerint
24. ábra Magyarország erdőgazdaságának szervezeti struktúrája
25. ábra A nemzeti erdővagyon legfontosabb elemei és értékei
26. ábra Erdő és természetvédelem
27. ábra Célközönségek
28. ábra Kiemelkedő fontosságúnak ítélt szolgáltatások
29. ábra Az erdészeti részvénytársaságok szervezetének tipikus modellje
30. ábra Az erdészetek szervezetének tipikus felépítése
31. ábra Hatásköri viszonyok a központokban
32. ábra Hatásköri viszonyok az erdészeteknél

33. ábra A feladatok kiosztásánál figyelembe vett szempontok
34. ábra Vezetési stílusok megoszlása
35. ábra A vezetési stílusok kialakításának tényezői
36. ábra Az egyes kommunikációs fórumok használata
37. ábra A vezetési stílus és az alkalmazott kommunikációs csatornák száma közötti összefüggés
38. ábra Az ösztönzésmentésment összetevői
39. ábra A bérek meghatározásánál figyelembe vett alapelvek
40. ábra A vezetési stílus és az ösztönzési rendszer közötti összefüggés
41. ábra A teljesítményértékelés megoszlása
42. ábra A vezetési stílus és a teljesítményértékelés közötti összefüggés
43. ábra Továbbképzés támogatásának gyakorlata
44. ábra A vezetési stílus és a továbbképzés támogatása közötti összefüggés
45. ábra Vezető utánpótlás tervezés
46. ábra A vezetési stílus és az utódlástervezés közötti összefüggés
47. ábra Egy fő teljes munkaidős létszámra jutó ágazati árbevétel alakulása
48. ábra Egy fő teljes munkaidős létszámra jutó ágazati üzemi eredmény
49. ábra Hogyan épül fel egy kommunikációs stratégia
50. ábra Az erdészeti részvénytársaságok szervezetfejlesztési modellje

Táblázatjegyzék

1. táblázat Állami erdőgazdálkodás SWOT analízise
2. táblázat Az erdővagyon-gazdálkodás szervezeti struktúrája
3. táblázat Az erdő tulajdoni és kezelési viszonyai az átalakulás után
4. táblázat A vezetőképzésen való részvétel gyakorisága
5. táblázat A feladatok kiosztásánál figyelembe vett szempontok és a vezetési stílus közötti összefüggések
6. táblázat Alkalmazott kommunikációs csatornák gyakorisága
7. táblázat A vezetői értekezletek tartásának gyakorisága
8. táblázat A heti megbeszélések tartásának gyakorisága
9. táblázat A tervtárgyalás alkalmazásának gyakorisága
10. táblázat Az időszakos egyeztetés alkalmazásának gyakorisága
11. táblázat Az információs lap alkalmazásának gyakorisága
12. táblázat Informatikai rendszerek használatának gyakorisága
13. táblázat A vezetési stílus és a kommunikációs csatornák száma közötti összefüggés
14. táblázat A keresetek alakulása
15. táblázat A vezetői stílus és az ösztönzési rendszer közti összefüggés
16. táblázat A vezetői stílus és a teljesítményértékelés közti összefüggés
17. táblázat A vezetési stílus és a továbbképzés támogatása közti összefüggés
18. táblázat A vezetési stílus és az utódkiválasztás közötti összefüggés
19. táblázat A humán erőforrás SWOT analízise
20. táblázat A teljes munkaidős létszám alakulása cégenként
21. táblázat A teljes munkaidős létszám szakképzettség szerinti összetétele 2002.
22. táblázat Egy főre (teljes munkaidős létszámra) jutó nettó árbevétel
23. táblázat Egy főre jutó adózott eredmény
24. táblázat Egy főre jutó üzemi eredmény
25. táblázat A társaságok besorolása az erdőgazdálkodási tevékenység alapján
26. táblázat A társaságok besorolása a teljes tevékenység alapján