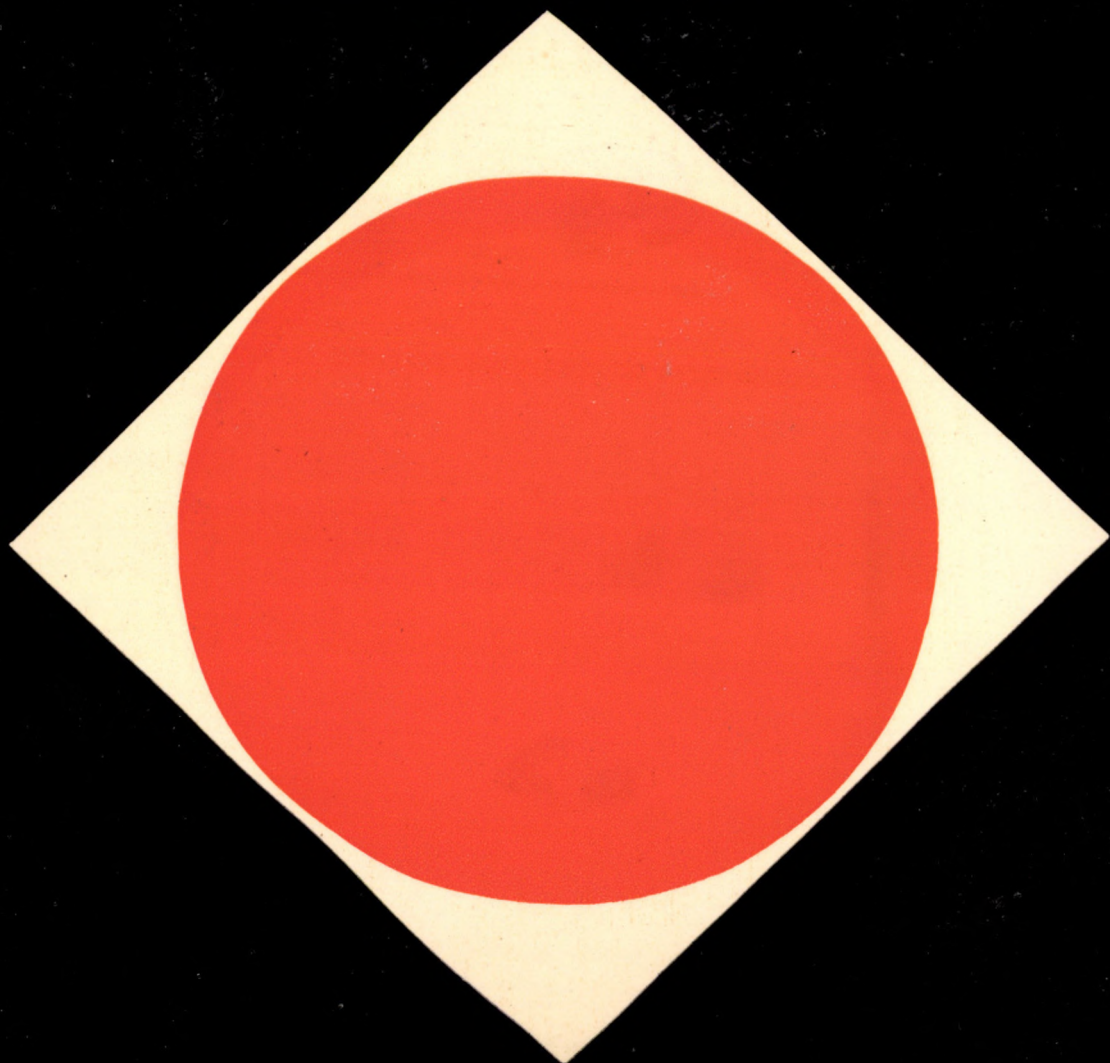
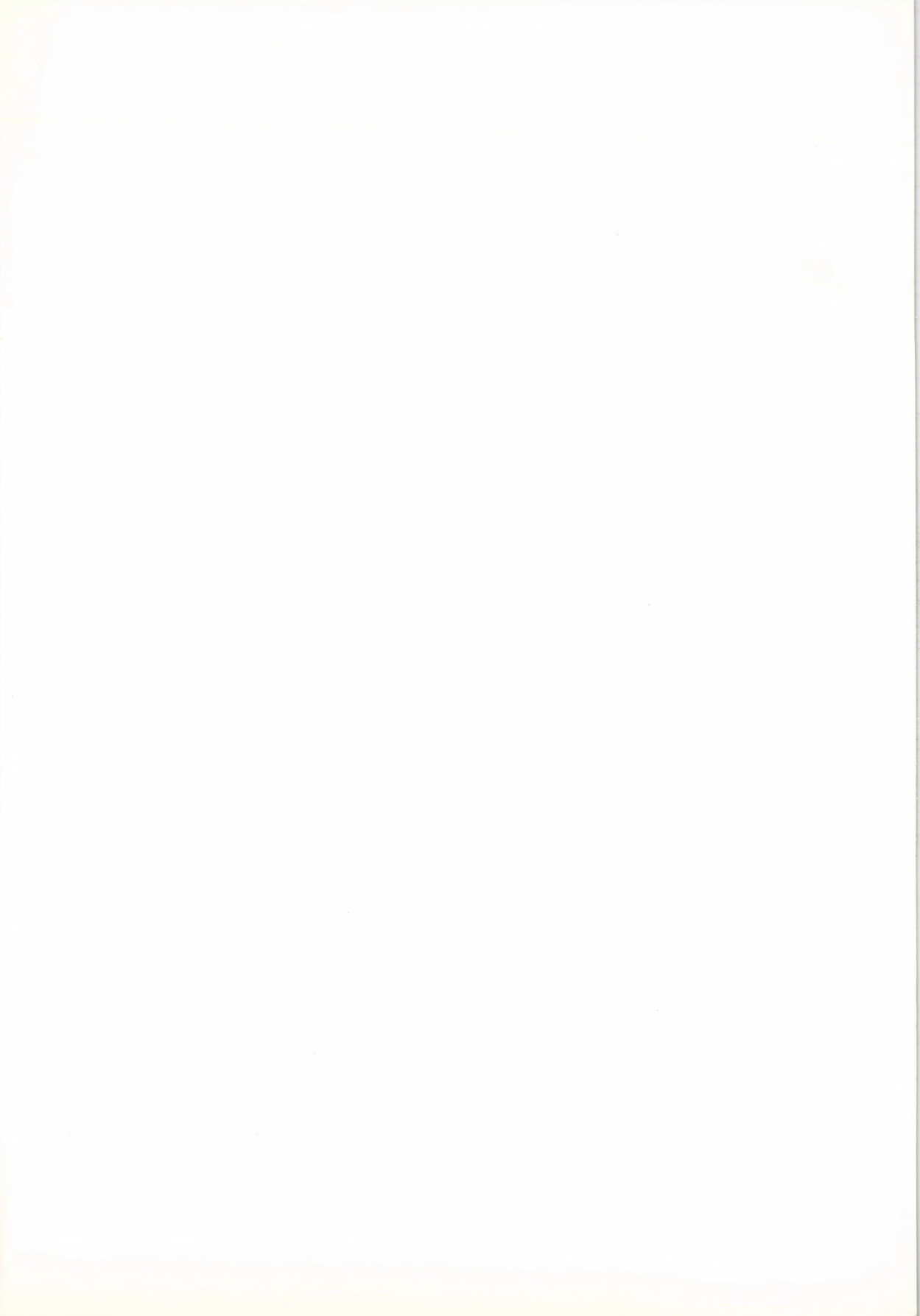


HARSÁNYI ISTVÁN
A SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS
TUDOMÁNYOS ALAPJAI RÓL
IRÁNYZATOK – ISKOLÁK

IPARGAZDASÁGI
ÉRTEKEZÉSEK

AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST





A SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS TUDOMÁNYOS ALAPJAIRÓL
IRÁNYZATOK-ISKOLÁK

IPARGAZDASÁGI ÉRTEKEZÉSEK

Szerkeszti: Román Zoltán

7.

A szerkesztő bizottság tagjai

Bakos Zsigmond

Harsányi István

Megyeri Endre

Román Zoltán (elnök)

Wilcsek Jenő

HARSÁNYI ISTVÁN

A SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS TUDOMÁNYOS ALAPJAIRÓL

IRÁNYZATOK-ISKOLÁK



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST 1974

HARSÁNYI ISTVÁN

A SZERKEZÉS ÉS VETÉLÉS TUDOMÁNYOS ALAPJAI

IRÁNYÍTÓK: J. KOLÁR

ISBN 963 05 0359 X

© Akadémiai Kiadó, Budapest 1974, Harsányi István

Printed in Hungary

TARTALOM

ELŐSZÓ	11
BEVEZETÉS	13
1. A SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS FOGALMA	16
1.1 A vállalati vezetés tartalma — a vezetési funkciók	20
1.2 A vállalati vezetési munka terjedelme — a hierarchia	26
1.3 A vezetési tevékenység elemei	28
2. A VÁLLALATI VEZETÉS EGYIK LEHETSÉGES MODELLJE	33

I. Rész

A POLGÁRI IPARI SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI IRÁNYZATOKRÓL-ISKOLÁKRÓL

1. A KLASSZIKUS (HAGYOMÁNYOS) IRÁNYZAT	39
1.1 Előzmények	39
1.2 A gépi munka — a munkahely szervezése — a taylori rendszer	40
1.3 Az üzemszervezés — a tömegtermelés — a folyamatos gyártási módok	42
1.4 Az irodai, az ügyviteli munkák szervezése, irányítása — a fayoli princípiumok	44
1.5 A pszichológia ipari alkalmazása — a pszichotechnika	45
1.6 Összegező megjegyzés a szervezés- és vezetéstudomány első fejlődési szakaszáról	47
2. A SZOCIOLÓGIAI IRÁNYZAT ..	48
2.1 A szociológiai irányzat kialakulásának körülményei — a „klasszikus” irányzat bírálata	48
2.2 A vezetői munkamódszer változtatása	50
2.3 A komplex ösztönzési rendszer bevezetése	52
2.4 A szociológiai irányzat bírálata — továbbfejlesztése	53
3. A MANAGEMENT IRÁNYZAT	55
3.1 Az empirikus iskola	57
3.2 A teoretikus iskola	59
3.3 A management ideológiáról	60

4. ÚJ IRÁNYZATOK — ISKOLÁK	61
4.1 Kibernetika, rendszerelmélet	63
4.2 A komputer a vezetésben	66
4.3 A „tudományos management” ideológia	70

II. Rész

A SZOCIALISTA SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI IRÁNYZATOK

1. A SZOCIALISTA SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS ELŐZMÉNYEIRŐL	75
2. A LENINI IDŐSZAK	78
2.1 A komplex szemlélet, a lenini vezetési princípiumok	78
2.2 A demokratikus centralizmus	81
2.3 A tudományos alapú munkaszervezés megindítása, a gyakorlati szervezőmunka kiszélesítése	83
3. A SZOCIALISTA VÁLLALATI GAZDÁLKODÁSI, TERVEZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA A SZOVJETUNIÓBAN	87
3.1 A szocialista tervezés bevezetése	87
3.2 A techpromfinplan	88
3.3 Az ötvenes évek vitái	89
3.4 A gazdaságirányítás reformja — a vállalati vezetés új helyzete	92
4. ÚJ IRÁNYZATOK A SZOVJETUNIÓBAN	93
4.1 Az interdiszciplináris vezetéstudományi iskola	95
4.2 A vezetés mint egyetemi tantárgy	99
4.3 Az elméleti (egyetemi) irányzatok és a gyakorlat	103
4.4 A vezetés mint speciális (felsőszintű) képzettséget kívánó tevékenység	108

III. Rész

A HAZAI VÁLLALATI SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI TUDOMÁNY FEJLŐDÉSÉRŐL — MAI IRÁNYZATOK

1. AZ ELŐZMÉNYEK	113
2. AZ ELSŐ JELENTŐS HAZAI SZERVEZÉSI IRÁNYZAT: A RACIONALIZÁLÁS	114
3. KÍSÉRLET A HÁBORÚ UTÁN A RACIONALIZÁLÁSI IRÁNYZATOK TOVÁBBVITELÉRE	117
4. A TERVSZERINTI VÁLLALATI VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS BEVEZETÉSE	119
5. A REFORM: AZ ÁLLAMI IRÁNYÍTÁS ÉS A VÁLLALATI VEZETÉS SZÉTVÁLASZTÁSA	122
6. ÚJ IRÁNYZATOK	127

6.1 Vezetőképzés	129
6.2 A számítástechnika	130
6.3 A komplex vállalati szervezés	132
7. A VEZETŐKÉPZÉS, A VEZETÉS MINT EGYETEMI DISZCIPLÍNA	133
7.1 A vezetés mint egyetemi diszciplína néhány problémájáról	139
7.1.1 Az általános vállalat-tanról	139
7.1.2 Kiegészítés a vezetési tevékenység bevezető modelljéhez	142
UTÓSZÓ	153

ON THE SCIENTIFIC BASES OF ORGANIZATION

AND MANAGEMENT

TRENDS AND SCHOOLS

CONTENTS

PREFACE	11
INTRODUCTION	13
1. THE CONCEPT OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT	16
1.1 Contents of enterprise management — managerial functions	20
1.2 Extent of enterprise managerial work — the hierarchy	26
1.3 Elements of managerial activity	28
2. A POSSIBLE MODEL OF ENTERPRISE MANAGEMENT	33

Part One

THE WESTERN (BOURGEOIS) TRENDS AND SCHOOLS OF INDUSTRIAL ORGANIZATION AND MANAGEMENT SCIENCE

1. THE CLASSICAL (TRADITIONAL) TREND	39
1.1 The antecedents	39
1.2 Machine work — organization of the site of work — Taylorism	40
1.3 Plant organization — mass production — continuous production methods	42
1.4 Organization and guidance of clerical and administrative work — the Fayolian principles	44
1.5 Psychology in the industry — psychotechnics	45
1.6 Summary of the first phase of development of organization and management science	47
2. THE SOCIOLOGICAL TREND	48
2.1 The origins of the sociological trend — criticism of the “classical” trend	48
2.2 Alterations in the managerial working methods	50
2.3 Introduction of the complex incentive system	52
2.4 Criticism of the sociological trend — its further development	53
3. THE MANAGEMENT TREND	55
3.1 The empiric school	57
3.2 The theoretical school	59
3.3 On management ideology	60

4. NEW TRENDS — NEW SCHOOLS	61
4.1 Cybernetics; system theory	63
4.2 The computer in management	66
4.3 The "scientific management" ideology	70

Part Two

THE SOCIALIST ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL TRENDS

1. ANTECEDENTS OF SOCIALIST ORGANIZATION AND MANAGEMENT	75
2. THE ERA OF LENIN	78
2.1 The complex approach; Lenin's principles of management	78
2.2 Democratic centralism	81
2.3 Starting work organization on a scientific basis; expansion of practical organizatory work	83
3. ESTABLISHMENT OF THE SOCIALIST SYSTEM OF ENTERPRISE MANAGEMENT AND PLANNING IN THE SOVIET UNION	87
3.1 Introduction of socialist planning	87
3.2 The "Techpromfinplan"	88
3.3 Disputes in the 'fifties	89
3.4 Reform of economic management — new situation in enterprise management	92
4. NEW TRENDS IN THE SOVIET UNION	93
4.1 The interdisciplinary school of management science	95
4.2 Management on the university curriculum	99
4.3 Theoretical (university) trends and practice	103
4.4 Management as an activity demanding special (upper level) professional training	108

Part Three

ON THE DEVELOPMENT OF HUNGARIAN ENTERPRISE ORGANIZATION AND MANAGEMENT SCIENCE — MODERN TRENDS

1. THE ANTECEDENTS	113
2. THE FIRST HUNGARIAN TREND OF SIGNIFICANCE IN ORGANIZA- TION: RATIONALIZATION (SCIENTIFIC MANAGEMENT)	114
3. POST-WAR ATTEMPTS TO CONTINUE RATIONALIZATION	117
4. INTRODUCTION OF ENTERPRISE MANAGEMENT AND ORGANIZATION ACCORDING TO PLAN	119
5. THE REFORM: SEGREGATION OF STATE GUIDANCE AND ENTERPRISE MANAGEMENT	122
6. NEW TRENDS	127

6.1 Manager training	129
6.2 Computer technics	130
6.3 Complex enterprise organizations	132
7. MANAGER TRAINING; MANAGEMENT AS UNIVERSITY DISCIPLINE	133
7.1 Some problems of management as university discipline	139
7.1.1 General theory of the enterprise	139
7.1.2 Supplement to the introductory model of managerial activities	142
EPILOGUE	153

СОДЕРЖАНИЕ

О НАУЧНЫХ ОСНОВАХ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ И ШКОЛЫ

ПРЕДИСЛОВИЕ	11
ВВЕДЕНИЕ	13
1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ	16
1.1. Содержание руководства предприятием — функции руководства	20
1.2. Объем руководящей работы на предприятиях — иерархия	26
1.3. Элементы руководящей деятельности	28
2. ОДНА ИЗ ВОЗМОЖНЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	33

Часть I

О НАПРАВЛЕНИЯХ И ШКОЛАХ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ БУРЖУАЗНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ЕЕ УПРАВЛЕНИЯ

1. КЛАССИЧЕСКОЕ (ТРАДИЦИОННОЕ) НАПРАВЛЕНИЕ	39
1.1. Предпосылки	39
1.2. Машинный труд — организация рабочего места — система Тейлора	40
1.3. Организация производства — массовое производство — методы непрерывного производства	42
1.4. Организация административной работы, делопроизводства и руководство ими — принципы Файоля	44
1.5. Применение психологии в промышленности — психотехника	45
1.6. Выводы относительно первого этапа развития науки организации и управления	47
2. СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	48
2.1. Условия формирования социологического направления — критика «классического» направления	48
2.2. Изменение метода руководящей работы	50
2.3. Введение комплексной системы стимулирования	52
2.4. Критика социологического направления — его дальнейшее развитие	53
3. НАПРАВЛЕНИЕ «МЭНЭДЖМЕНТА»	55
3.1. Эмпирическая школа	57
3.2. Теоретическая школа	59
3.3. Об идеологии «мэнэджмента»	60

4. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ШКОЛЫ	61
4.1. Кибернетика, теория систем	63
4.2. ЭВМ в управлении	66
4.3. Идеология «научного мэнэджмента»	70

Часть II

СОЦИАЛИСТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

1. О ПРЕДПОСЫЛКАХ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДСТВА	75
2. ЛЕНИНСКОЙ ПЕРИОД	78
2.1. Комплексный подход, ленинские принципы руководства	78
2.2. Демократический централизм	81
2.3. Введение в жизнь научной организации труда, расширение практической организационной деятельности	83
3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СОЦИАЛИСТИЧЕСКОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА В СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ	87
3.1. Введение социалистического планирования	87
3.2. Техпромфинплан	88
3.3. Дискуссии в пятидесятые годы	89
3.4. Реформа хозяйственного управления — новое положение в деле руководства предприятием	92
4. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ	93
4.1. Научная школа межотраслевого управления	95
4.2. Наука руководства как предмет преподавания в университетах	99
4.3. Теоретические (университетские) направления и практика	103
4.4. Управление как вид деятельности, требующий специального высшего образования	108

Часть III

О РАЗВИТИИ НАУКИ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ВЕНГРИИ — СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

1. ПРЕДПОСЫЛКИ	113
2. ПЕРВОЕ КРУПНОЕ ВЕНГЕРСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ — РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ	114
3. ПОПЫТКИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ В ПОСЛЕВОЕННЫЕ ГОДЫ	117
4. ВВЕДЕНИЕ ПЛАНОВОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	119
5. РЕФОРМА: РАЗДЕЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	122

6. НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ	127
6.1. Подготовка руководящих работников	129
6.2. Вычислительная техника	130
6.3. Комплексная организация предприятия	132
7. ПОДГОТОВКА РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ, НАУКА О РУКОВОДСТВЕ КАК ПРЕД- МЕТ ПРЕПОДАВАНИЯ В УНИВЕРСИТЕТАХ	133
7.1. О некоторых проблемах управления как дисциплины, преподаваемой в университетах	139
7.11. Об общей науке о предприятии	139
7.12. Дополнение к вводной модели руководящей деятельности	142
ПОСЛЕСЛОВИЕ	153

121	1. Введение
122	2. Описание объекта исследования
123	3. Методика исследования
124	4. Результаты исследования
125	5. Заключение
126	6. Литература
127	7. Приложение
128	8. Заключение
129	9. Литература
130	10. Приложение
131	11. Заключение
132	12. Литература
133	13. Приложение
134	14. Заключение
135	15. Литература
136	16. Приложение
137	17. Заключение
138	18. Литература
139	19. Приложение
140	20. Заключение
141	21. Литература
142	22. Приложение
143	23. Заключение
144	24. Литература
145	25. Приложение
146	26. Заключение
147	27. Литература
148	28. Приложение
149	29. Заключение
150	30. Литература
151	31. Приложение
152	32. Заключение
153	33. Литература
154	34. Приложение
155	35. Заключение
156	36. Литература
157	37. Приложение
158	38. Заключение
159	39. Литература
160	40. Приложение
161	41. Заключение
162	42. Литература
163	43. Приложение
164	44. Заключение
165	45. Литература
166	46. Приложение
167	47. Заключение
168	48. Литература
169	49. Приложение
170	50. Заключение
171	51. Литература
172	52. Приложение
173	53. Заключение
174	54. Литература
175	55. Приложение
176	56. Заключение
177	57. Литература
178	58. Приложение
179	59. Заключение
180	60. Литература
181	61. Приложение
182	62. Заключение
183	63. Литература
184	64. Приложение
185	65. Заключение
186	66. Литература
187	67. Приложение
188	68. Заключение
189	69. Литература
190	70. Приложение
191	71. Заключение
192	72. Литература
193	73. Приложение
194	74. Заключение
195	75. Литература
196	76. Приложение
197	77. Заключение
198	78. Литература
199	79. Приложение
200	80. Заключение

ELŐSZÓ

A vezetés és a szervezés gyakorlata mindig hasznosította korának tudományos eredményeit, de problémáinak módszeres, tudományos megközelítése és rendszerezése még száz évre sem tekinthet vissza. A sok irányzat és iskola azonban viszonylag rövid idő alatt is gazdag ismeretanyagot halmozott fel. Ezt elsősorban az tette lehetővé, hogy e századra esett egy sor olyan tudományág születése, illetőleg rohamos fejlődése, melyeknek igen sok mondanivalójuk volt a vezetés és a szervezés számára (szociológia, pszichológia, kibernetika, rendszerelmélet stb.). Fontos szerepe volt továbbá annak, hogy a termelés mai méretei és technikája, specializáció és kooperáció fokozódása és nemzetközivé válása egyre nagyobb feladatok elé állítja a vezetést és az mind jobban igényli a tudomány segítségét. A felhalmozódott gazdag ismeretanyag ma már hatásosan segíti a vezetés gyakorlatát, elfogadott tudományos rendszerezése azonban még várta magára. Nem alap nélkül szoktak a management-elméletek dzsungeléről szólni.

Dr. Harsányi István professzor egyetemi előadásaiban - amelyeket most közreadunk - áttekintést és bizonyos kritikai értékelést is ad a polgári, a szocialista és a hazai szervezési és vezetési irányzatokról, iskolákról. Vállalkozása ily módon nagyobb igényű, mint a néhány korábbi, hasonló témájú hazai munka, és mind az egyre bővebb szakirodalomban való tájékozódáshoz, mind a további kutatásokhoz sok segítséget adhat.

Természetesen az egyes irányzatok, iskolák csoportosítása, jelentőségük értékelése, a fejlődés perspektíváinak felvázolása, sőt még a vezetés és szervezés fogalmainak használata is különböző lehet. E kérdésekben még nem alakult ki közös vélemény, sem a hazai tudományos életben, sem a tőkés, sem a szocialista országokban. A KGST keretében, az ún. I, 23. 1 ("Az ipari vállalatok és egyesülések irányításának megszervezése") témában való együttműködés azonban, úgy tűnik, közelebb visz bennünket ehhez. A sorozat szerkesztő bizottsága örömmel bocsátja útjára e tanulmányt és értékes hozzájárulásnak tekinti ennek az ipargazdasági munka szempontjából rendkívül fontos témakörnek a feldolgozásához.

A sorozat szerkesztője

BEVEZETÉS

Ha ma az olvasó szervezésről, vezetésről szóló munkát vesz kézbe, indokolt igénye, hogy mindenekelőtt arról nyerjen információt: mit tekint a szerző szervezés- és vezetésnek, mit ért azon, hogy tudományos alapok.

A szervezés, a vezetés és a tudomány nem az utóbbi évtizedekben kerültek kapcsolatba. Egyes területeken, mint az állami kormányzás, kereskedelem, hadvezetés, már régen folyik felsőfokú képzés, s a képzés már régen használ tudományos értékű kategóriákat, összefüggéseket, módszereket. Az utóbbi időben megszilárdult ez a kapcsolat, mert a matematika, a számítógépek, a pszichológia, a szociológia a szervezésben és vezetésben való fokozódó alkalmazása mellett egy új tudományág, a kibernetika is tért hódított. ¹⁾

Ma a vezetés értelmezése igen sokféle, a hagyományostól a legújabb jellegű definíciókig. Vannak, akik vezetésen csak az emberek irányítását értik, mások a dolgok, az anyagi folyamatok vezérlését tekintik a meghatározás kiindulópontjának, de mind többen találkozhatunk olyanokkal, akik az emberek és dolgok irányításának egységét képviselik. ²⁾ Nem szólva most arról, hogy sokan a vezetési tevékenység egyik vagy másik elemét, mint pl. az információszerzést, a döntést, esetleg a visszacsatolást látják meghatározónak és kategorizálásait e köré vonják. Növeli

1) Wiener könyve óta kibernetika néven foglalják össze azokat a kutatásokat, publikációkat, amelyek a szabályozás, a vezetés általános törvényszerűségeivel foglalkoznak. Középpontjukban az áll, hogy feltárják a vezetés általános kategóriáit, törvényszerűségeit, történjék az bármely rendszerben (technikai, biológiai, társadalmi - gazdasági), folyjék az bármilyen módon (vezérlés, szabályozás, direkt-, indirekt irányítás). N. Wiener: *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris, 1948.

2) B. M. Kedrov: *A természettudományok tárgya és kölcsönös kapcsolata* (Budapest, 1965.) c. munkájában értékeli a kibernetika helyét, tárgyát a tudományok rendszerében. Többek között ezt írja:

„... arra a következtetésre jutunk, hogy létezik olyan különleges mozgásforma, nevezetesen a kibernetika mozgásforma, amelynek nincs meghatározott anyagi hordozója ... ez a mozgásforma a fejlett, összetett objektumokhoz /rendszerekhez/ kapcsolódik, amelyekben megvalósul mind az élő, mind az élettelen testekben, mind pedig a társadalmi fejlődésben végbemenő folyamatok vezérlése ... a különös mozgásforma a kibernetikai...”

a meghatározások sokféleségét a terület szerinti differenciálódás (ipar, mezőgazdaság, közlekedés, katonaság, kulturális élet stb.).

Mivel a vezetői tevékenység meghatározása ma még nem egységes, valamiféle lezárt definíció helyett más utat választottunk. Ez pedig az, hogy alapul véve a nagyvállalati gyakorlatban kialakult tevékenységet, a vezetés egyik lehetséges modelljét nyújtjuk.

Számolunk azzal a nehézséggel, amely természetszerűleg jelentkezik, ha a fent említett utat járjuk. A vezetés modelljét akkor ismertettük, amikor a jelenségről - jelen esetben az iparvállalatról, a vállalati szervezésről, vezetésről - még semmit sem mondtunk. Így ez a bevezető csak egy egyszerűsített sémát nyújthat. Ez kétségtelenül bizonyos "ex katedra" jelleget ad mondanivalónknak, amelyet semmi képpen sem képviselünk. Nagyon is tartózkodunk attól, hogy valamely "skolasztikus" szemlélet fejlesztését segítsük elő, sőt éppen az ellenkezőjére törekszünk.

Azonban ezt a kezdeti meghatározást, ezt a sémát nem tekintjük véglegesnek. E téren elfogadjuk klasszikusunk megjegyzését:

"Meghatározások a tudomány számára értéktelenek, mert mindig elégtelenek. Az egyetlen reális meghatározás magának a dolognak kifejtése, ez pedig nem meghatározás többé. Ahhoz, hogy megtudjuk és megmutassuk mi az élet, meg kell vizsgálnunk és összefüggésükben kell ábrázolnunk az élet valamennyi formáját. Kézi használatra azonban gyakran hasznos, sőt szükséges lehet a legáltalánosabb és egyben legjellegzetesebb jellemvonásoknak egy úgynevezett definícióban való rövid kifejtése és nem árthat, ha nem kívánunk tőle többet, mint amennyit éppen mondhat. 3)

E kezdeti modellt - a szervezési és vezetési tevékenység megalapozását szolgáló eljárások, módszerek áttekintése után - teljesebbé tesszük, kiegészítjük.

Úgy véljük, aligha lehetne ma olyan a vezetéssel vagy szervezéssel foglalkozó jó gyakorlati szakembert találni, aki hallgatólagosan vagy nyíltan ne ismerné el a tevékenység tudományos megalapozásának fontosságát. Azt illetően azonban, hogy a szervezés- és vezetésben mi tekinthető tudományos alapoknak vagy hogy mit jelent a szervezés- és vezetésstudomány, nagyon is eltérőek a vélemények. Ez nagyrészt a tudomány gyors fejlődéséből fakad, de a különböző nézetek a divatból, a tudományos jelzővel járó presztízsből is táplálkoznak.

A tudomány fejlődésének egyik formája, hogy az elfogadott, a bevett tudományágak differenciálódnak, új ágazatok jönnek létre a régi, az anyatudomány keretében. Ez létrehozza a régi és az új diszciplína viszonyának koordinációs problémáit, az alap- és alkalmazott tudomány megkülönböztetésének szükségességét.

Ugyanakkor azonban egy másféle fejlődési folyamat is végbemegy. A hagyományosan elkülönült és korábban differenciálódott tudományok olyan problémákkal találják magukat szemben, amelyeknek megoldása megkívánja, hogy más tudományokkal együttműködve dolgozzanak. A hagyományos tudományok mellett létrejönnek a komplex (gyakran interdiszciplináris elnevezéssel jellemzett) kutatások.

3) F. Engels: Anti Dühring, Budapest, 1949. (357. old)

A differenciálódás és az integrálódás új tudományágak, új tudományok kialakulása mellett magával hozza azt a lehetőséget, hogy a még nem készet, a csak kibontakozóban lévő tudományként kezelik. Ezek a pszeudotudományok gyakran igen fontos gyakorlati tevékenységek módszeres megalapozását képviselik, de tudománynak még nem nevezhetők. Az elnevezés tévessége miatt sok zavart okoz a tudományos életben. Ma mind többen a "tudomány" elnevezés körüli terminológiai zűrzavarról szólnak, amely azután kihat a tudomány szervezésére, tervszerű fejlesztésére is. E zavar kiküszöbölésének egyik lehetséges útját abban látjuk, ha figyelembe vesszük azt, hogy az önálló tudományággá való fejlődés különböző fokozatokon keresztül valósul meg. Elfogadhatónak tartjuk azt a csoportosítást, amely az egyszerű gyakorlattól a legbonyolultabb tudományokig több fokozatot különböztet meg.⁴⁾ Ezek:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| a) a gyakorlat (Praxis - praktika) | d) az "elmélet" (Theorie - teorija) |
| b) a tudás (Kenntnis - umenie) | e) a "tan" (Lehre - uczenie) |
| c) az ismeret (Erkenntnis - znanie) | f) a tudomány (Wissenschaft - nauka) |

Ezek a fokozatok, ha a gyakorlatból indulunk ki, azt jelentik, hogy az első szint az adott tevékenység elvégzéséhez szükséges gyakorlati tudás, amely egy magasabb fokra lép, ha olyan mértékű, hogy tovább adható, tanítható: ezt ismeretnek jelöljük meg. Még magasabb fejlődési szakaszt jelent, ha ezeknek az ismereteknek olyan rendezése válik lehetővé, amikor már nem közvetlenül a gyakorlati tapasztalatok átadásáról, hanem kifejezetten a tanulás szempontjából történő rendezettségéről van szó. Ezt már lehet elméletnek nevezni. Valamely területen az elmélet megjelenése többé-kevésbé előkészíti azt a folyamatot, hogy bizonyos önállósággal lehessen kutatásokat végezni, a területet fejleszteni és ilyenkor az ismeretanyag a tan, irányzat, iskola nevet kapja.

A fejlődési fokozat befejező szakasza, amikor az új tudomány megjelenik, azaz olyan jelenségek vizsgálata folyik, amelyeknek jól elhatárolható önálló törvényszerűségei vannak, és amelyeknek vizsgálata, alkalmazása viszonylag önálló módszereket kíván meg.

A szervezés és vezetés gyakorlati művelése, az ezt szolgáló képzés, kutatás országokként különböző szintű. Az utóbbi években jóformán minden országban gyorsan haladt előre, és majdnem mindenütt az ismeret fokozatából az elmélet szintjére lépett, s mindinkább önálló tanná fejlődik.

A szervezésnek és vezetésnek a tudományokkal való kapcsolatát az "elmélet", a "tan" kibontakozási szakaszában irányzatok, iskolák megjelenése jellemzi. Ezért az egyes irányzatokat, iskolákat lehetőleg kialakulásuk történeti fejlődése szerint tekintjük át, különbséget téve a tőkés és a szocialista országok szervezési és vezetési kultúrája között, s külön fejezetben foglalkozunk a hazai helyzettel.

4) Figyelemreméltóan fejti ki Mátrai László: Gyakorlat, tudás, tudomány c. cikkében. Filozófiai Szemle, 1972. 2. sz.

1. A SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS FOGALMA

A szervezés és vezetés mint önálló társadalmi tevékenység, egyidős a kollektív munkával. Először a katonai, a vallási, az állami életben vált különösen jelentőssé. Az iparban, a kapitalizmus kifejlődése nyomán, elsősorban vállalati szinten bontakozott ki. A századforduló óta az ipari szervezési és vezetési feladatok volumenje, bonyolultsága igen gyorsan nőtt. A szocialista forradalom, a szocialista országok létrejötte pedig lehetővé - szükségessé - tette ennek a tevékenységnek országos, népgazdasági méretű művelését, tudományos alapjainak kifejlesztését.

A szervezés és vezetés - tág értelemben - dolgoknak, eszközöknek, gépeknek, berendezéseknek vagy/és embereknek, emberi kollektíváknak kijelölt cél irányában, érdekében, szervezett módon való működtetését jelenti.

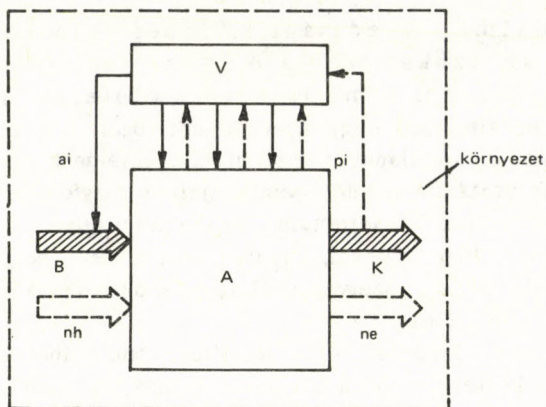
Indokolt, hogy különbséget tegyünk az önálló célkitűzésre, tevékenységre képesen dolgozó (gépek, eszközök) és az emberek, az emberi kollektíva vezetése között. Természetesen lényeges különbség áll fenn a közös céllal, tartósan együttműködő kollektíva, vagyis a szervezett tevékenység és az ideiglenesen együttműködő, alkalmi csoportok irányítása között.

A tartósan szervezett rendszer (vagy vezetett rendszer) ismérve a szervezeti viszonyok fennállása, valamint az, hogy a rendszeren belül megtalálható az önálló vezetési (szabályozó) egység, amely az alapszisztemmel, valamint a környezettel információs kapcsolatban áll, és ennek révén lát el szabályozó, irányító funkciót, biztosítja, hogy a rendszer a célnak megfelelően működjék, fejlődjék.

A vezetett rendszerek egészen általános, kiinduló sémáját úgy írhatjuk le, hogy az alapszisztemből indulunk ki ("A"), amely meghatározott anyagi és információs kapcsolatban áll a környezettel, vagyis egyrészt hatások érik (B, bemenet, input), másrészt hatásokat vált ki (K, kimenet, output).

Környezetnek a környező világ azon összességét tekintjük, amely a rendszerre hat, vagy hatása alatt áll (szokásos úgy mondani: amely legalább egy olyan elemmel rendelkezik, amelynek kimenete egyidejűleg az adott rendszer inputja). Egy rendszert akkor tekintünk egy másik rendszer környezetének, ha a két rendszer között anyagi (vagy információs) kapcsolat áll fenn.

A vezetés "V" viszonylag önálló egység, amely a környezettel, valamint az alapszisztemmel felvevő (pi = passzív információ), illetve szabályozó (ai = aktív információ) kapcsolatban áll.



1. ábra

A vezetés, a szervezett rendszer általános sémája

Jelmagyarázat:

V - vezetési rész,

A - végrehajtási rész (alapfolyamat),

B - K = anyagi folyamat (bemenet - kimenet),

a_i, p_i — belső információs folyamat (aktív és passzív),

nh — nemkívánt hatás,

ne — nemkívánt eredmény.

Vezetésről, szervezett rendszerről ott lehet szó, ahol

- alapsziszter,
- kapcsolat
- vezetés (szabályozó egység)
- meghatározott környezetben

található. (Lásd 1. ábra.)

Vezetésnek tekintjük mindazokat a tevékenységi folyamatokat, amelyek meghatározott cél elérése érdekében hatnak a végrehajtásra, azt befolyásolják. E tevékenység lényege, hogy a végrehajtásra irányuló lehetséges hatások közül meghatározott kritériumok szerint olyanokat választ ki, amelyek a cél elérése szempontjából fontosak, a többit elhanyagolja.

Szervezésen mindazon tevékenységi folyamatokat értjük, amelyek olyan helyzetet, állapotot hoznak létre, hogy ezzel egyrészt megteremtik a cél szerinti működés lehetőségét, másrészt biztosítják annak megvalósítását.

A szervezés és vezetés viszonyában különbség mutatkozhat különböző helyzetekben. Más ez a viszony a szervezett rendszerek létesítése előtt, mint a már létrehozott szervezet esetében. Különbség mutatkozik akkor is, ha egy már létrehozott szervezet keretében a kialakult kapcsolatokat, szervezeti viszonyokat lényegesen megváltoztatják.

Az említett első és utolsó esetben a szervezési tevékenységnek meghatározó szerepe van a vezetés felé. A kialakult szervezési viszonyok (szervezettség) esetében a szervezés a vezetési tevékenység egyik részeként jelenik meg.

A társadalmi - gazdasági fejlődés különböző fokán e tevékenység, az azokat szolgáló ismeretek (tudományok) közül hol az egyik, hol a másik került előtérbe. Egymáshoz való viszonyukat egészen általánosan úgy lehet meghatározni, hogy a szervezésnél a hangsúly mindenkor olyan állapot létesítésén van, amelynek eredményeképpen szervezett munka folytatása a vezetés szempontjainak megfelelően lehetséges. A vezetés ezek érdekében hoz létre tárgyi és személyi feltételeket, valósít meg különböző információs kapcsolatokat, vagyis lehetővé teszi, hogy meghatározott vezetői, irányítói munka folyjék, szervezett állapot, szokásos szakkifejezéssel élve "szervezett rend" jöjjön létre.

Meghatározott állapot, szervezet létesítése önmagában nem cél, hanem csak előfeltétele a kollektív munka megteremtésének. A dolog természeténél fogva - a szervezethez meghatározó szintjének létrejötté (amely természetesen maga is megkíván vezetést, a szervezés vezetését) - a hangsúly a vezetésen van, emellett azonban a vezetésnek állandó feladatköre a meglévő szervezet eredményes irányítása mellett, magának a szervezethez folyamatos "karbantartása", fejlesztése, valamint a vezetés által létrehozott új helyzetekből adódó intézkedések szervezett megvalósításának biztosítása.

Vannak irányzatok, amelyek a szervezést tekintik meghatározónak, és ennek keretébe helyezik a vezetést.

Hazánkban a Magyar Tudományos Akadémia Szervezéstudományi Bizottságának egyik tanulmánya szolgálhat e szemlélet példájául.⁵⁾ A tanulmány egyik fejezete⁶⁾ kifejezetten ezzel a problémakörrel foglalkozik. A fejezetben ez olvasható:

"A szervezés és vezetés tudományának szocialista megalapozása során leghelyesebben abból lehet kiindulni, hogy e témakörben a legátfogóbb fogalom a szervezés. Ennek folytán a szervezéstudománynak - legszélesebb értelemben - fel kell ölelnie mindazokat a problémákat, amelyek a szervezést, az igazgatást, az adminisztrációt, a vezetést (irányítást) és annak bármely speciális területét általánosan érintik. A szervezés magában foglalja a szervek létrehozását, átalakítását (az átszervezést), a szervek működtetését, irányítását. A szervezésen belül jelentkezik az igazgatás, mint meglévő szervezet folyamatos munkáját biztosító tevékenység; ez az igazgatás felső határa. Az igazgatás alsó határa pedig ott jelentkezik, ahol az igazgatást ellátó szerv (személy) már közvetlenül részt vesz a megvalósító tevékenységben. Itt az igazgatás helyett már pontosabban munkaszervezésről kell beszélnünk.

A vezető, illetőleg a vezetési funkció a szervezés minden folyamatában, mind az igazgatás, mind a munkaszervezés különböző szintjein is szükségszerűen jelentkezik, de különböző módon. A vezetés és szervezés, valamint a vezetés és az igaz-

5) A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozottsága és a vezetőképzés gyakorlata. Szerkesztette: Erdei Ferenc MTA - Budapest, 1964.

6) I. m. 15. fejezet, Vezetéstudomány vagy szervezéstudomány.

gatás között éppen ott van a leglényegbevágóbb különbség, hogy a vezető mindig dönt, tehát választ a különböző kidolgozott alternatívák között, de általában nem ő dolgozza ki a különböző alternatívákat. A vezető tehát mind a szervezés, mind az igazgatás, mind a munkaszervezés folyamatában különböző specialistákra támaszkodik.

Szervezőspecialista az, aki az általános szervezéstudomány, és adott ágának ismeretében, meghatározott célok megvalósítása érdekében, az adott körülmények között képes az optimális szervezeti és működési kereteket és tényezőket meghatározni. Tehát nem vezető, de a vezető közvetlen munkatársa.

A szervezés általános értelemben és a legegyszerűbben fogalmazva: egyfelől különböző emberek leghatékonyabban összehangolt együttműködésének a biztosítását jelenti a közösen meghatározott cél (célok) elérése érdekében, másfelől a cél (célok) elérésének szemszögéből nézve legalkalmasabb körülmények megteremtését, tehát az igénybe vehető összes segédeszközök, gépek stb. felhasználásával és ezen túlmenően is optimális munkakörülmények mellett. A szervezés magában foglalja a szervezeti keretek optimális kialakítását és az azon belüli tevékenység (működés) optimális tartalmi elemeinek biztosítását is. Az e kérdésekkel foglalkozó tudomány a **szervezés-tudomány**.

Szervezés és vezetés (igazgatás) viszonyának ilyen megfogalmazása gazdasági mechanizmusunk reformjának előkészítése időszakában született. Akkor az állam és a vállalatok közötti "szervezeti" kapcsolat változtatása, fejlesztése állott előtérben, és sok vonatkozásban új szervezeti viszonyok, feltételek létesültek, így a szervezés és vezetés viszonyában szükségszerűen az előbbi dominált.

A gazdasági élet más szakaszában a szervezés és vezetés viszonya másképpen jelentkezik, és kialakult szervezeti viszonyok között megnyilvánul a vezetés meghatározóbb szerepe. (A későbbiekben a szervezés és vezetés szópár helyett - az egyszerűség kedvéért - gyakran csak a vezetést használjuk.)

Az eddigiekben a szervezés és vezetés általános meghatározásáról szoltunk. Ez még nem tartalmazza kielégítően az iparvállalati sajátosságokat. Indokolt e meghatározást ilyen irányban kiegészíteni, és pedig a tevékenység:

tartalma,

terjedelme, valamint

a tipikus résztevékenységek oldaláról.

E három aspektust először külön-külön tárgyaljuk, majd az egymással való kölcsönhatásukat vizsgáljuk fel és ennek alapján a vállalati vezetés egyik modelljét mutatjuk be, kifejezetten annak elősegítése céljából, hogy a későbbiekben kifejtett különböző irányzatok helyét, szerepét jobban megvilágíthassuk.

1.1 A vállalati vezetés tartalma - a vezetési funkciók

Az általános rendszerelmélet egyik ismert megállapítása, hogy a vezetés módja az alaptevékenység, a végrehajtás tartalmából adódik. Így indokolt, hogy a vállalati vezetési feladatok meghatározásánál az irányított szervezet, a termelő gazdaság alapfolyamatának tartalmi sajátosságából indulunk ki.

A termelő gazdasági rendszerben, a vállalatnál az "A" az anyagi javak termelése, a bővített újratermelés. Ez az anyagi világnak, a termelési eszközöknek és a munkaerőnek meghatározott rendben való szakadatlan felhasználását, átalakítását jelenti. Ez az átalakítás az emberi szükségletek kielégítését, a termelés elemeinek megújítását, bővítését és mindezzel együtt a szocialista gazdaságban a szocialista termelési viszonyok megszilárdítását, fejlesztését jelenti.

Egyszerűsítés esetén is több oldalról indokolt tárgyalni az "A" folyamatot, a vezetés tárgyát. (2. ábra)

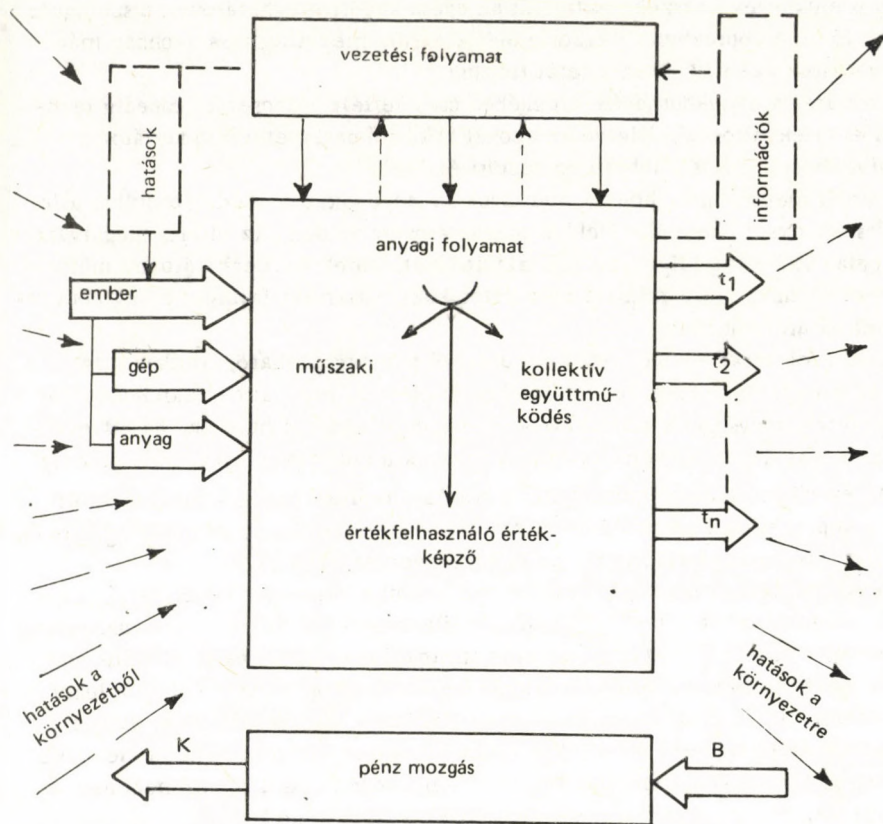
1. Az "A" folyamat első megközelítésében jelenti az anyag-energia átalakítási, a technológiai folyamatot, amelynek során a szervezetbe lépnek (B) anyagok, eszközök és azok - a munka révén - egymásra hatva mint termék (szolgáltatás) hagyják el a termelő szervezetet (K).

2. Másik megközelítésben ez sajátos kollektív tevékenység, vagyis a szervezetben napról napra olyan munkakészséggel rendelkező emberek jelennek meg, dolgoznak, akik egymással meghatározott szervezeti (emberi) kapcsolatba lépnek, és kollektív munkájuk eredményeképpen jön létre a termék.

3. Ezen egymástól elválaszthatatlan műszaki - szervezeti folyamat egyben célszerű kollektív tevékenység, értékképző folyamat, amely a belépő értékeket (B = ráfordítás) használati értékekké úgy alakítja át, használja fel (K = termelési érték), hogy azok gazdaságilag eredményesek, hatékonyak legyenek. Mivel az egyes termelő szervezetek egyben részei egy nagyobb rendszernek, a gazdaság egészének, a hatékonyság végső fokon a gazdaság, a társadalom egésze szempontjából határozható meg.

4. A termelők céljaik elérése érdekében, a társadalmi munkamegosztásból adódóan, szervezetenként elhatároltan dolgoznak, vesznek anyagokat, használnak eszközöket és adják át munkájuk eredményét: terméket cserélnek, amely az áru-pénz viszonyok között az anyagi folyamattal "ellentétes" irányú pénzfolyamatot jelent. (A belépő anyag, munkaerő (B), egyben kilépő, kifizetésre kerülő pénzt (K) jelent, illetve a kilépő termék (K) összekapcsolódik a termékért fizetett árral, a belépő pénzzel (B).

Valamely részgazdasági rendszernek más gazdasági vagy nem gazdasági szervezettel, az egyes emberekkel emberi kollektívakkal, intézményekkel való kapcsolata nem korlátozódik az anyagi és az áru-pénz kapcsolatokra, hanem különböző



2. ábra
Termelő gazdasági rendszer (vállalat) sémája

más viszonyokat is jelent (jogi, politikai, erkölcsi stb. Nem is szólva most arról, hogy minden gazdasági szervezet, vállalat, intézet dolgozói egyben más intézmény, kollektíva (család, baráti kör, politikai, szakmai szervezet stb.) tagjai, és ezek hatása a gazdasági szervezetben való tevékenységükénél is megmutatkozik.

A termelési feladatok többoldalúságából, a gazdasági és nem gazdasági környezetbe való beágyazottságából adódik, hogy a termelő gazdasági szervezetek (a vállalatok) vezetése különböző tartalmú (szakmai) funkciókat kíván meg.

A vezetési tevékenység tartalmi megvalósításához fontos annak hangsúlyozása, hogy ugyanazt a jelenséget, az irányított folyamatot a vezetésnek több oldalról és különböző szinten egyidejűleg kell megragadnia, tekintettel arra, hogy a folya-

mat egyes oldalai és a részek, valamint az egész között meghatározott összefüggés áll fenn. Ez a későbbiekben többször előtérbe kerül, megvilágítása azonban már most kívánatos, ezért itt rövid kitérőt teszünk.

A szemléltetés megkönnyítése érdekében csak kétféle jelenségre, és pedig technológiai és értékváltozási, illetve az azokat kifejező paraméterekre korlátozzuk mondanivalónkat, ezt is a lehető egyszerűsítésekkel.

A termelés megkívánja, hogy a munkások az anyagokat a rendelkezésükre álló termelőeszközökkel, berendezésekkel meghatározott módon, az előírt, megkívánt technológiai eljárással dolgozzák fel, alakítsák át, amelyre meghatározott műszaki előírásokat kapnak, amit műszaki paraméterekkel, valamint fajlagos anyagidőráfordításokkal határoznak meg.

A gyártási folyamat egyben pénzügyi oldalról is megragadható, amikor is az anyag- és energiaátalakítást oly értelemben fogjuk fel, hogy azt értékeljük, értékképző tevékenységnek tekinthetjük. Könnyen megvilágítható ez, ha összevetjük például a természetes anyagráfordítást a hozzá tartozó érték kategóriával, és pedig az anyag esetében az anyagköltséggel, a munkaráfordítást pedig a munkabéreköltséggel, a gép és eszköz használatát az értékcsökkenési leírással. Mindezt együttesen a ráfordítások értékformájával, az önköltséggel fejezzük ki.

A gyártás műszaki és pénzügyi paraméterei között a kapcsolat kézenfekvő. Az, hogy egy meghatározott természetes ráfordítás fajlagosával (az anyag-, a munkanorma) együtt jár egy meghatározott értékfajlagos anyagköltség, bérköltség, triviális megállapítás. Sajátos azonban, hogy az érték kategóriáknál egy olyan jellemzőt lehet megállapítani, amely mögött természetes paraméter nem mutatkozik meg, ez pedig az összes ráfordítást kifejező önköltség. Ennek nincs megfelelő természetes jellemzője, egyszerűen azért, mert a termelési folyamat különböző természetes jellemzői nem összegeezhetők, míg az érték kategóriáknál ennek a lehetősége fennáll.

Ilyen egyszerűsített (statikus) sémával is felismerhető a műszaki (a természetes) és pénzügyi jellemzők közötti összefüggés, kapcsolat, mint a gyártás műszaki és gazdasági oldalának együttes kifejezője. (3. ábra.)

Összetettebb probléma, ha nem statikus, hanem dinamikus formájában nézzük a műszaki és gazdasági oldal közötti összefüggést.

A termelési feladat időbeli változásával ugyanis nem arányosan változnak a ráfordítás egyes elemei. Ezt abban az egyszerűsített esetben is tapasztalni lehet, ha a termelés csak volumenében és nem struktúrájában változik. A termelési feladatnál, különösképpen ha hosszabb időtartamot veszünk figyelembe, az élőmunka ráfordítása, az azt kifejező munkaidő általában csökken, miközben a gépi és holt munkaráfordítás általában nő, úgy azonban, hogy együttesen az összárfordítás fajlagosan csökken. Ez a munkatermelékenység növekedésének ismert törvényszerűsége.

A ráfordítások érték kategóriája nem követi arányosan ezt a változást, mert például az élőmunka-ráfordítás csökkenése, amely a termelékenység emelkedéséből fakad, egyidejűleg azt is eredményezheti, hogy az átlagbér színvonala növekszik,

Vezetési folyamat

Anyagi folyamat



Jelmagyarázat

T_t = termelés természetes mértékegységben,

R_t = ráfordítás természetes mértékegységben,

R_{ϵ} = ráfordítás értékben,

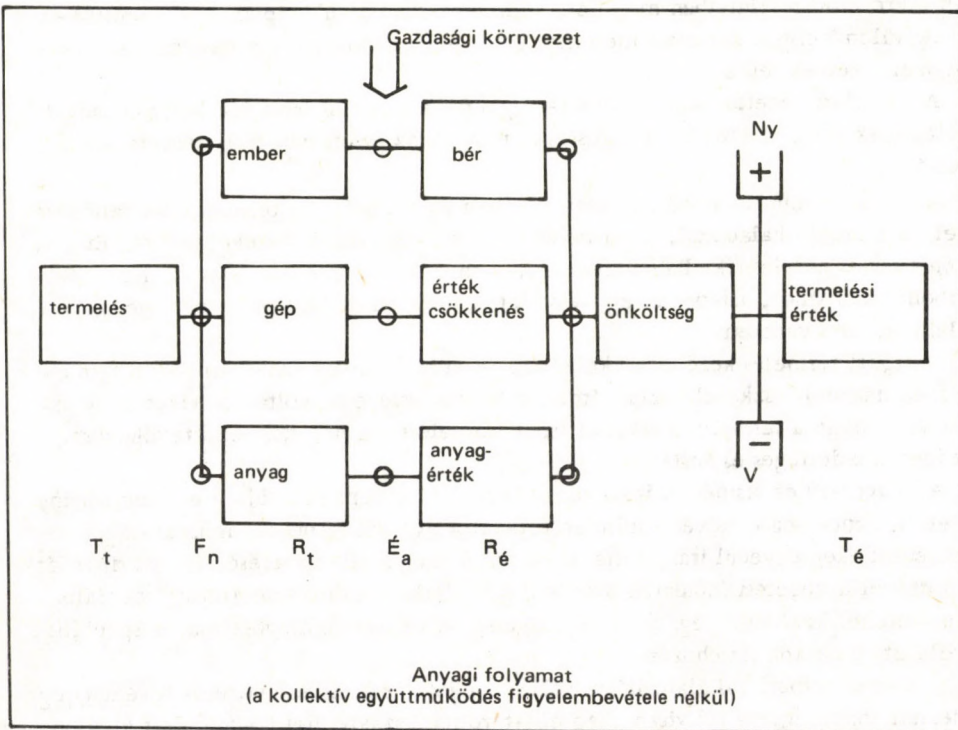
T_{ϵ} = termelés értékben,

F_n = Fajlagos anyag-, időráfordítás,

$\dot{E}_a$ = értékszámítás (átlagbér, értékcsökkenés, anyagár),

N_y = nyereség

V = veszteség.



3. ábra

A termelés elemi összefüggése természetes mértékegységben és értékkategóriában

így az élőmunka-ráfordításnál a termelésnél felhasznált beralap kisebb mértékben csökken, mint az időráfordítás.

E kitérés azt a célt szolgálta, hogy miközben előtérbe helyezzük azt, hogy a termelés természetes műszaki és pénzügyi oldala között szoros összefüggés áll fenn, szem előtt tarthassuk azt is, hogy mindkét oldalnak és azon belül az egyes elemeknek viszonylag önálló sajátosságai vannak.

A későbbiekben, amikor a termelő szervezet bonyolultabb és dinamikus formáiról lesz szó, kitérhetünk majd arra, hogy a gazdasági paramétereket nemcsak a gyártás műszaki jellemzői határozzák meg, hanem azok függnek a külső körülményektől, a gazdasági élet változásától, a népgazdasági tervtől, az árak, a bérek alakulásától.

A termelési folyamat másik sajátos oldala a szervezeti vonatkozás, vagyis az, hogy a termelő kollektíva munkája időben, térben hogyan kapcsolódik össze, mi tartja együtt, milyen rendben folyik, hogyan válik az egyes emberek munkatevékenysége egy egységes termelő kollektíva munkájává, olyan összetett jelenség, amelyre most részleteiben még nem térhetünk ki. Hasonlóképpen nem fordíthatunk különös figyelmet most még arra sem, hogy a vállalat egy nagyobb gazdasági szervezetnek része.

A vállalati vezetés tartalmi oldalát gyakran a vezetési funkciók bemutatásával világítják meg. A tartalmi sajátosságot ugyanis az egyes funkciók bemutatása is feltárja.

A vezetési munka fejlődése párhuzamosan együtt haladt a termelőerők fejlődésével, a műszaki haladással, a termelés társadalmasításának növekedésével. Ez a vezetés egyes oldalainak elkülönüléséhez, a speciális vezetési feladatok, funkciók kibontakozásához, illetve az egy-egy feladatkört ellátó szakemberek körének kialakulásához vezetett.

Az ipari termelés kezdeti szakaszában, a kézműipar korában, amikor a termelésben használt eszközök, szerszámok még kezdetlegesek voltak és viszonylag kicsi volt maga a termelő szervezet is, a termelést vezető, szervező tevékenység is igen kezdetleges és korlátozott jellegű.

Az egyszerű és kisméretű ipari termelésnél a kisüzem vezetője - esetleg néhány mester, írnok segítségével - minden feladatot egyedül látott el, műszakilag, kereskedelmileg egyedül irányította üzemét, műhelyének termelését. A gyáripár létrejöttével a vezetési feladatok bonyolulttá váltak, mindinkább sajátos, speciális ismereteket kívántak meg, ezért szükségessé vált ezeknek megosztása, a speciális vállalati funkciók létrehozása.

A mai nagyipari vállalatoknál a vállalat egészére kiterjedő vezetői tevékenység mellett több, egymástól viszonylag elhatárolható szakterület bontakozott ki, amelyeken belül eltérő specializálódás valósult meg. A főbb szakterületek:

a műszaki (konstruktóri - technológiai)

a kereskedelmi (pénzügyi)

a munkaügyi (személyzeti)

a számviteli (beszámolási - adatszolgáltatási).

A főbb szakterületek, funkciók számos részfeladatra tagolódnak. Így a műszaki feladatok felölelik:

a) mindazokat a fejlesztési, kutatási munkákat, amelyek a gyártmányok, a gyártás, a gyár fejlesztése érdekében, a műszaki haladás rendszeres és intézményes vi-tele érdekében szükségese (műszaki fejlesztés);

b) mindazokat a műszaki előkészítési feladatokat, amelyeket a munkások tevé-kenysége előtt el kell látni. Ide tartozik elsősorban a szükséges műszaki dokumentá-ciók (tervezési, szerkesztési, technológiai, minőségi előírások stb.) készítése;

c) mindazokat az üzemeltetési feladatokat, amelyek a termelőmunka folyama-tos irányításához, az egyes munkahelyek, gépek, berendezések szervezett és za-vartalan együttműködéséhez szükségese (termelésirányítás).

A kereskedelmi (pénzügyi) feladatok tartalmazzák:

a) mindazokat a teendőket, amelyek más termelőkkel, a bel- és külkereskede-lemmel (a fogyasztókkal) való együttműködés lebonyolítását jelentik; ide tartozik az anyagok, az áruk beszerzése, a termékek értékesítése, a szállítások, a pénzfor-galmi és hitelügyek intézése;

b) azokat a feladatokat, amelyek a vállalaton belül a különböző osztályok (mű-szaki, kereskedelmi, szállítási) együttműködését, a vállalat egységes tevékenysé-gének biztosítását jelentik.

A munkaügyi (személyzeti) feladatokhoz tartoznak azok az általános ügyek, amelyek mindenütt, ahol nagyszámú dolgozó szervezeten együtt-működik, szükségszerűen fellépnek; ilyen a dolgozók felvétele, munkába állítása, bérezése, munkájuk szervezeti, szociális és egészségügyi feltételeinek biztosítása.

A számviteli (adatszolgáltatási) feladatok felölelik:

a) mindazokat az elszámolási és nyilvántartási teendőket, amelyek az iparvállá-lat egyes tagjai és a vállalat egésze közötti kapcsolatokból keletkeznek (pl. munka-bér elszámolások);

b) mindazokat az elszámolási és nyilvántartási feladatokat, amelyek a vállalat-nak szállító más vállalatok, intézmények között, valamint a vállalat mint szállí-tó és megrendelő, az átvető közötti kapcsolatokból keletkeznek (elsősorban a ke-reskedelmi, az adásvételi elszámolások);

c) mindazokat a tevékenységeket, amelyek az eszközöknek a termelőfolyamatban végzett körforgását, a felhasználást és a készletmozgást nyilvántartják és ellenőr-zik;

d) a számviteli feladatok sajátos részét képezi a vállalat és az állam közötti számadások vitele, a vállalat vagyoni helyzetét, gazdálkodását számon tartó, ellenőrző statisztikai és könyvviteli munkák.

Az ipari vállalatoknál az irányított folyamatok sajátosságaiból adódóan, az egységes vezetési tevékenység keretében különböző szakfunkciók fejlődtek ki. E szakfunkciók a feladat tartalmi igényességéből adódó speciális képzési igényt váltottak ki. Kezdetben a műszaki, a kereskedelmi és pénzügyi, újabban pedig a munkaügyi, valamint a számviteli jellegű feladatok ellátása is megkívánja a magasabb szintű (egyetemi, főiskolai) képesítést, szakmai minősítést. Így a termelési folyamat vezetésének tartalmi sajátosságai az erre a feladatra történő képzésben, az azt megalapozó tantárgyak differenciálódásában is kifejeződnek.

1.2 A vállalati vezetési munka terjedelme - a hierarchia

A vezetési munkamegosztás egyrészt a feladatok szakmai, speciális vezetési funkciók (műszaki, kereskedelmi stb.) különbözőségéből adódik, másrészt a feladat terjedelme hozza létre.

Az elvégzendő munka szakmai sokfélesége alapján tehát az egyes speciális feladatokat ellátó csoportok (osztályok) jönnek létre, amelyek egy-egy meghatározott feladatkört látnak el. Az egyes szakcsoportokon belül - a munkák volumenéből adódóan - is érvényesül a vezetői és végrehajtói (beosztotti) munkamegosztás, a függelmi, a hierarchikus kapcsolat. Elsődlegesen a hierarchia egyes szakcsoportokon (osztályokon) belül jelenik meg.

A feladat terjedelméből adódó, másodlagosan jelentkező munkamegosztás azt jelenti, hogy magának a vezetési feladatnak megosztása vált szükségessé.

A vállalati hierarchia úgy bontakozott ki, hogy vállalati vezetés feladatainak növekedésével az azonos tartalmú feladatokat meg kellett osztani, decentralizálni kellett, szem előtt tartva a vezetés egységének biztosítását. Ez azt jelenti, hogy az egyes szakcsoportokon belül már korábban kialakult hierarchikus viszonyokon túlmenően az egyes munkacsoportok, osztályok vezetői között függelmi kapcsolatok jöttek létre.

Az egyes vállalati vezetők (osztályvezetők) alá tartozható dolgozók száma - ezt szélességi vagy horizontális munkamegosztásnak is nevezik - a másodlagos vezetési hierarchia alapproblémája.

Az azonos tartalmú feladatok terjedelmének (illetve az ezeket ellátó munkatársak számának) egy meghatározott mértéken túl való növekedésével ugyanis a feladat egy részét a vezetőknek át kell adnia, meg kell osztania. A vezetésnek új vezetési szintet, hierarchiai fokozatot kell létrehoznia.

Kiinduló pontot jelent e téren az az összefüggés, hogy a vertikális és horizontális munkamegosztás egymással fordítva arányos. Minél szélesebb egy vezető munkaterülete, annál nagyobb a hozzá tartozó feladatok, illetve az azokat ellátó beoszt-

tottak száma, annál kevesebb - egyéb feltételek azonossága mellett - vezetési szint szükséges. Illetve fordítva, ha egyébként azonos feltételek mellett a vezető csökkenteni kívánja munkáját, ezt csak úgy tudja elérni, hogy átad vezetési feladatokat, új vezetési szintet hoz létre.

A szakirodalom ennek a témának újabban teret szentel, és a vezetéselméleti munkáknak egyik figyelemreméltó kutatási irányzata a célszerű vezetési szintek kialakítása.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vezetési hierarchia a feladat bonyolultságától, a vezetés technikai feltételeitől, szervezethezétől, a személyi feltételektől és a sablonos és az alkotó vezetői munka arányától függ.

A vezetési hierarchia kialakítása a feladat, a döntések bonyolult vagy egyszerűbb voltában, a várható hatások és a feltételek gazdasági jelentőségében, az ezzel járó felelősség mértékében rejlik. Kifejeződik ez abban, hogy - egyébként azonos feltételek mellett - a hierarchia magasabb szintjén koncentráltabb a vezetői tevékenység, a felső szintű vezető viszonylag kevesebb ember közvetlen irányítására képes. Többek között ebből adódik a vezetés hierarchiájának gúla jellege.

A hagyományos gúla-jelleget lényegesen módosíthatják a vezetés technikai feltételei, szervezetheze. Érdekesen mutatkozik a gúla módosulása például ott, ahol az elektronikus gépek, berendezések alkalmazása a középszintű vezetésnél halad előre és kevésbé érinti a felső és alsó vezetést. Ilyenkor - ha átmeneti jelleggel is - a vezetés olyan szervezeti formája jön létre, amelynél a felső és alsó szint megtartja a régi méreteit, csak a középszintnél mutatkozik lényeges változás, és a hagyományos gúla-forma módosul.

A vezetés technikája azonban viszonylag kevésbé befolyásolja a vezetés hierarchikus rendjét, mint a szubjektív feltételek: a vezető és a beosztottak képességei, a munkához való viszonyuk, anyagi és erkölcsi érdekeltségük és nem ritkán a vezető és a beosztottak közötti személyi kapcsolatok. E szubjektív feltételek a megfigyelések szerint azonos körülmények között jelentősen változtatják meg a hierarchia szokásos formáját, s jó esetben a hierarchia kevesebb lépcsőfokát hozzák létre, rossz esetben viszont egy-egy felesleges vezetési szintet eredményeznek.

Tapasztalataink, elméleti megoldásaink arra vezettek, hogy az ipari vállalatok vezetésének általános modelljénél három szintet: felső, közép és alsó szintű vezetést vegyünk alapul, amelybe a gyakorlatban kialakult 5 - 7 szint könnyen behelyezhető. (Lásd 4. sz. ábra.)

Mivel a szocialista vállalatvezetést és szervezést tárgyaljuk, és ennek általános modelljét kívánjuk bemutatni, figyelemmel kell lennünk arra, hogy a szocialista gazdaságban a vállalati vezetés az összgazdasági irányítás, a társadalmi, gazdasági irányítási hierarchia egyik része. A központi szintű irányítást a vállalati vezetés általános modellje szempontjából mint környezetet vesszük figyelembe, ennek részletes tárgyalására ez alkalommal nem térünk ki.

VÁLLALAT VEZETÉSI SZINTEK

A vezetőhöz tartozó			Vezetési szint	
vezetők átlagos száma	beosztottak száma			
3–5	6–8		▲ felső	igazgató igazgató helyettesek
6–8	8–12		▼▲ középső	gyáregység-vezetők, főosztály-vezetők, osztályvezetők
8–12	20–30		▼▲ alsó	művezetők, brigádvezetők, csoportvezetők
			▼	munkások

Jelmagyarázat: ○ = vezető, T = vezetőhöz beosztottak (előkészítő),
▲ = munkás (végső végrehajtás), T = függelmi kapcsolat

4. ábra

1.3 A vezetési tevékenység elemei

A vezetési tevékenység, mint minden munka, meghatározott résztevékenységekből, munkaelemekből áll, amelyek időben egymást meghatározott logikai rendben követve adnak egy egészet. Az egyes munkaelemek között, a tevékenység jellegéből adódóan, meghatározott összefüggés, kapcsolat áll fenn.

Haza: tapasztalataink, néhány gyárunkban az elektronikus gépek alkalmazása során feldolgozott vezetési tevékenység elemzése alapján arra a következtetésre

jutottunk, hogy a vezetésnek hat, viszonylag jól elhatárolható önálló eleme határozható meg, és pedig:

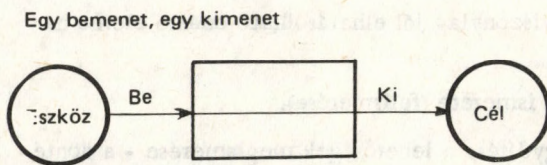
1. A cél, a probléma, a szituáció ismerete (felismerése).
2. A tájékozódás, az információgyűjtés, a lehetőségek megismerése - a döntési változatok előkészítése.
3. A döntés, a változatok közötti konkrét választás, a vezetői határozat, az utasítás meghozatala.
4. A határozat tervbe, programba foglalása, az anyagi, személyi, pénzügyi keretek - a szervezeti feltételek megadása -, a tervezési és szervezési munka.
5. A feladat átadása végrehajtásra, a vezetés és a végrehajtás közötti munkakapcsolat (emberi) kapcsolat.
6. A végrehajtás ellenőrzése (a visszacsatolás).

A szakirodalomban más csoportosításokkal is találkozunk. Elég gyakori a tervezés, szervezés és irányítás szerinti elhatárolás. Egy-egy rendszer különösen nagy publicitást kapott, így például a francia Fayol (előrelátás, szervezés, rendelkezés, koordinálás, ellenőrzés), az amerikai hadügyminisztérium tervezési, programozási, finanszírozási (PPBS) rendszere, de ide sorolható bizonyos értelemben a szovjet műszaki-termelési-pénzügyi-tervezési-szervezési (techpromfinplan) rendszer is.

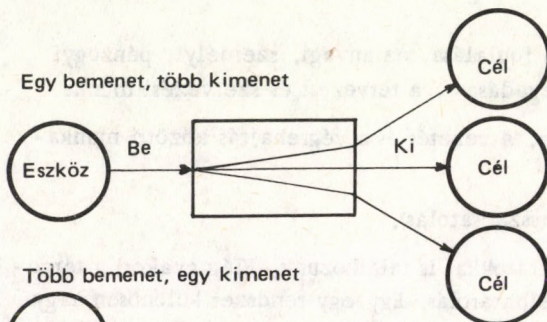
A vezetési munka első eleme a cél, a probléma, a szituáció felismerése, illetve az adódó helyzet, probléma megoldása, amelyet gyakran az általános cél kitűzésének jelölnek meg. Az általános célkitűzés a vezetési munka sajátossága, sok szerző szerint ez a vezetői alaptevékenység. Ez az a tevékenység, amely összekapcsolja a vezetett szervezetet a külső környezettel, a fellépő igényekkel.

A külső igény, a szükséglet és a szervezet által nyújtott termelő lehetőségek közötti viszony igen különböző jellegű lehet, s ez magának az általános célkitűzési tevékenységnek is más-más típusát hozza létre. Ha például a szervezet csak egyféle cél érdekében működhet, akkor a szó igazi értelmében általános célkitűzésről nem beszélhetünk. Ha azonban a szervezet többféle cél megvalósítására képes, előtérbe lép a célok közötti választás fontossága. Ha pedig a cél adott, akkor az ennek megvalósítására szolgáló eszközök kiválasztásán van a hangsúly.

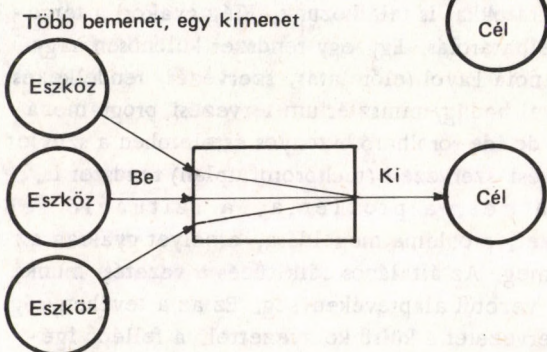
Az ipari vállalatok életében az említett esetek kombinációjáról van szó, a külső környezet, a piac, a szükséglet sokfélesége, valamint a termelő szervezet többféle termelési lehetősége együttesen a célok és eszközök kombinációs megadását kívánja. (Lásd 5. sz. ábra.) A célkitűzés a vezetés szakmai tevékenysége szempontjából a tervezés, amely a vezetővel együtt dolgozó gazdasági tervező, tervkészítő munkáját jelenti.



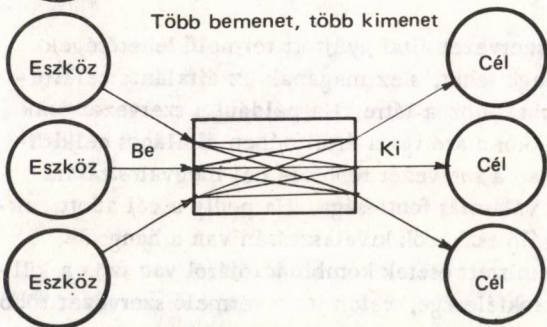
A bemenet (Be) és a kimenet (Ki) kölcsönösen meghatározzák egymást (a termelési eszközökkel, feltételekkel egyfőle meghatározott mennyiségű termelés érhető el).



Az egy bemenetből (Be) több kimenet (Ki) lehetséges. A cél megfelelő (optimális) kiválasztása lehetséges és szükséges.



A több bemenetből (Be) egy kimenet (Ki) lehetséges. Az eszköz megfelelő (optimális) megválasztása lehetséges és szükséges.



Több bemenetből (Be) több kimenet (Ki) lehetséges. Az eszköz és a cél, a termelési struktúra optimális megválasztása lehetséges és szükséges.

5. ábra

A termelési cél (eredmény) és a termelési eszközök, feltételek (ráfordítás) kapcsolatának alapesetei

Az általános célkitűzés alapja az információ. A vállalati információszolgáltatás az a tevékenység, amely a vállalat belső helyzetét, a környezet jelentőségét a cél, a probléma megoldása szempontjából értékeli, a szerzett értéket tárolja, velük a kívánt logikai, matematikai műveleteket elvégzi. A vállalati információ nagyrésze adat, így alapjában adatok észleléséről, gyűjtéséről, tárolásáról, továbbításáról, feldolgozásáról van szó. Az információs szolgálat feladata, hogy a kívánt jelenségről minél jobb, pontosabb, gyorsabb tájékoztatást adjon, s a kívánt kombinációkat az adott idő és feldolgozási korlátok keretében nyújtsa.

Az információs munka köti össze az általános célkitűzést a döntéssel. A döntés a követelmények, a gazdasági vagy egyéb kritériumok tudatos alkalmazását jelent, amikor a várható eredmények, a kockázat, a siker, a felelősség számbavétele, mérlegelése folyik. Az információ - a vezetés szakmai szempontjából - a statisztikus, a számviteli, az adat-, a helyzetelemző-, az operációkutató munkájában mutatkozik meg.

A döntést általában úgy jelölik, mint választást, amely a lehetőségek közül valamelyiknek elsőbbséget ad, kijelöli annak végrehajtását, amely formailag a határozatban (határozatlansági állapot megszüntetésében), szubjektíve a várakozás (gyakran feszültség) megszüntetésében mutatkozik meg. A konkrét döntés után nemcsak azt tudjuk, amit az általános célkitűzés nyújt, vagyis hogy milyen irányban kell haladnunk, hanem azt is, hogy mit, hogyan, mikorra, hol és kinek kell cselekednie.

A döntés gyakorlatilag összekapcsolódik az annak végrehajtását tartalmazó operatív terv, program készítésével, valamint anyagi, személyi, pénzügyi feltételeinek megadásával, - a feladat mennyiségi, minőségi, idő és területi végrehajtásának konkretizálásával. Ez a vezetővel együtt dolgozó szervező munkairányító szaktevékenységében fejeződik ki.

A vezetési és végrehajtási tevékenység a gyakorlatban teljesen elkülönítetten nem mutatkozik. A végzendő feladatot minden dolgozó ember átgondolja, ennek megfelelően látja el a munkáját, könnyíti, eredményessé teszi tevékenységét. Bármennyire előkészítik is a munkáját, kijelölik a feladatát, biztosítják a feltételeket, a várható eredményt mennyiségileg és minőségileg behatárolják, a munka folyamán egy bizonyos mértékű önállóságának, egyéni mérlegelésnek is szerepe van. Ezért különösen fontos a munka végrehajtásra való átadásának mikéntje, az a sajátos szituáció, amikor egyik ember - a vezető - egy másik embert vagy egy kollektívát arra készítet, hogy a megadott konkrét feladatot a kijelölt módon, a nyújtott feltételek mellett hajtsa végre.

A vezetői munkának befejező, de kezdő impulzust adó momentuma az ellenőrzés, a visszacsatolás. A visszacsatolás olyan okozati összefüggés, amikor valamely korábbi tény, akarat, helyzet befolyással van a cselekvésre, annak későbbi menetére. A visszacsatolás az információs munkának az az esete, amikor a kapott és a hatást kiváltó információ között olyan

átalakulás megy végbe, melynek következtében ok és okozat helyet cserél. A visszacsatolás teszi a rendszert vezetett, szervezett rendszerré, ez teszi képessé arra, hogy a külső és belső változásokra reagáljon, tehát, hogy helyesen működjék. Az ellenőrzés a vezetői munkának viszonylag talán legelhatároltabb területe, és éppen ezért vált különösképpen szükségessé olyan szakemberek képzése, akik a gazdasági, műszaki ellenőrzést ellátják.

A vezetési tevékenység említett leírása után indokolt kitérni - ha röviden is - a heurisztikus jellegű vezetési munkára.

A gazdasági élet vezetőinek tevékenysége során jellemző szituáció az, amikor rövid idő alatt jelentős hatású döntést kell hozniuk és a döntésnél nem tudnak ismert megoldási módot alkalmazni. A feltételekből, a körülményekből nem adódik megoldás, a vezetőnek az adott szituációból kiindulva, alkotó módon kell cselekednie. Ez nagyrészt a fejlesztési, a vállalkozói jellegű kezdeményezéseknél mutatkozik meg. A heurisztikus döntés abban tér el a szokásostól, hogy a tanult, az ismert probléma megoldási módok, sémák alig lelhetők fel benne. E döntést előkészítő folyamat során a problémamegoldásánál a dolgok, körülmények, kapcsolatok, összefüggések olyan felismerésével találkozunk (beleérzés, intuíció), amely a formális logika szabályai szerint alig érthető.

A heurisztikus vállalati problémamegoldás pszichológiai kísérletek szerint nem járja be azt a szokásos utat, amelyet a "célkitűzés, a tájékozódni, információkat gyűjteni, értékelni, majd meghatározott kritériumok szerint az adatokat, a tényeket csoportosítani" leírással szokás jellemezni. A választani, a dönteni szavaknak is más jellegük van.

A vállalati vezetők gyakran kerülnek olyan szituációba, amikor a problémát egyszerűen megragadó értékelést, döntést kell hozniuk, ahol a vezetési folyamat szokásos elemei között ugrások, sorrendcserék találhatók.

A heurisztikus cselekvési mód nem korlátozódik a vállalati vezetés valamely szintjére, hanem minden vezetési szinten fellelhető, de a felső szintű vezetésnél nagyobb mértékben mutatkozik meg.

Indokoltan fennáll az ismert és a gyakorlatban sokszor hangoztatott megfigyelés, hogy a vállalatvezetőknek a korszerű módszerek alkalmazása mellett "személyiségnek" kell lenniük, akik sajátos személyi adottságokkal, nem kismértékben a heurisztikus gondolkodás képességével rendelkeznek.

E rövid kitéréssel csupán arra akartunk utalni, hogy a vezetés előbb leírt elemeit, amelyeket a tevékenység logikus menete alapján határoztuk meg, más megfontolások szerint is fel lehet építeni, így például a heurisztikus és a nem heurisztikus döntések szerint.

2. A VÁLLALATI VEZETÉS EGYIK LEHETSÉGES MODELLJE

A vállalati vezetés egy lehetséges és a későbbiekben kifejtendő elméleti és módszertani problémáinak áttekintésénél felhasználható, egészen általános sémája az, amely

- tartalom (funkció)
- terjedelem (hierarchia), valamint
- az egyes résztevékenységek

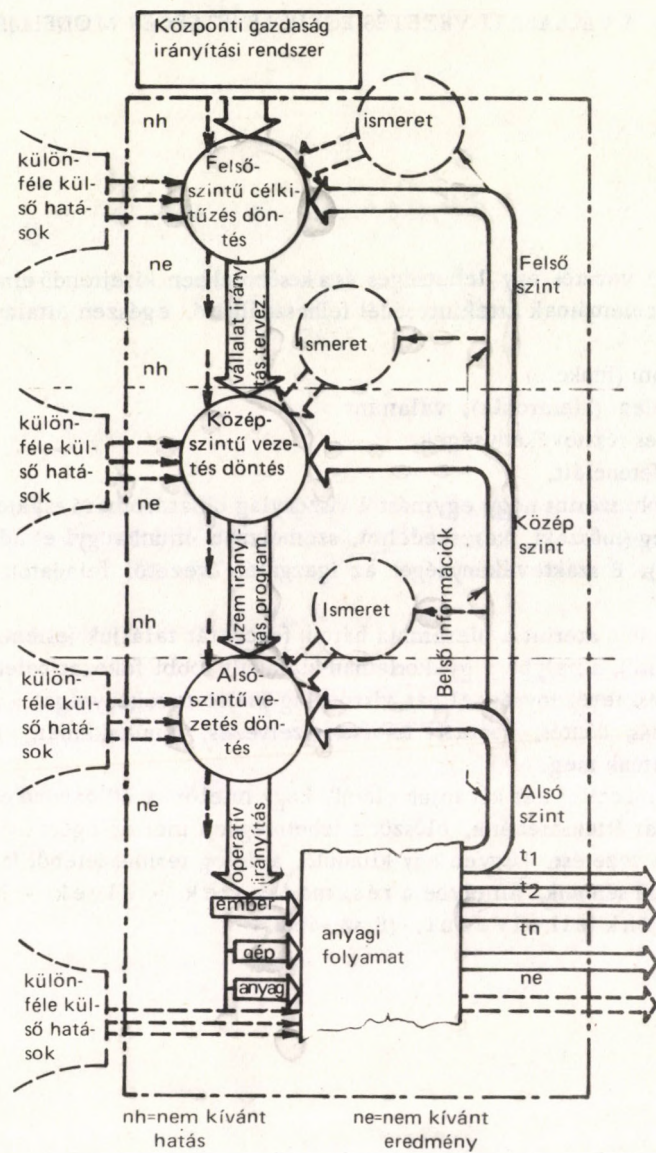
szerint differenciált.

A tartalom szerint négy egymástól viszonylag elhatárolható szaktevékenység jelezhető meg (műszaki, kereskedelmi, személyzeti-munkaügyi és adatfeldolgozó-számviteli). E szaktevékenységet az igazgatói- vezetői feladatok foglalják egységbe.

Terjedelem szerint a hierarchia három fokozatát találjuk jellemzőnek (felső, közép és alsó), amelybe a gyakorlatban kialakult többi fokozat belehelyezhető.

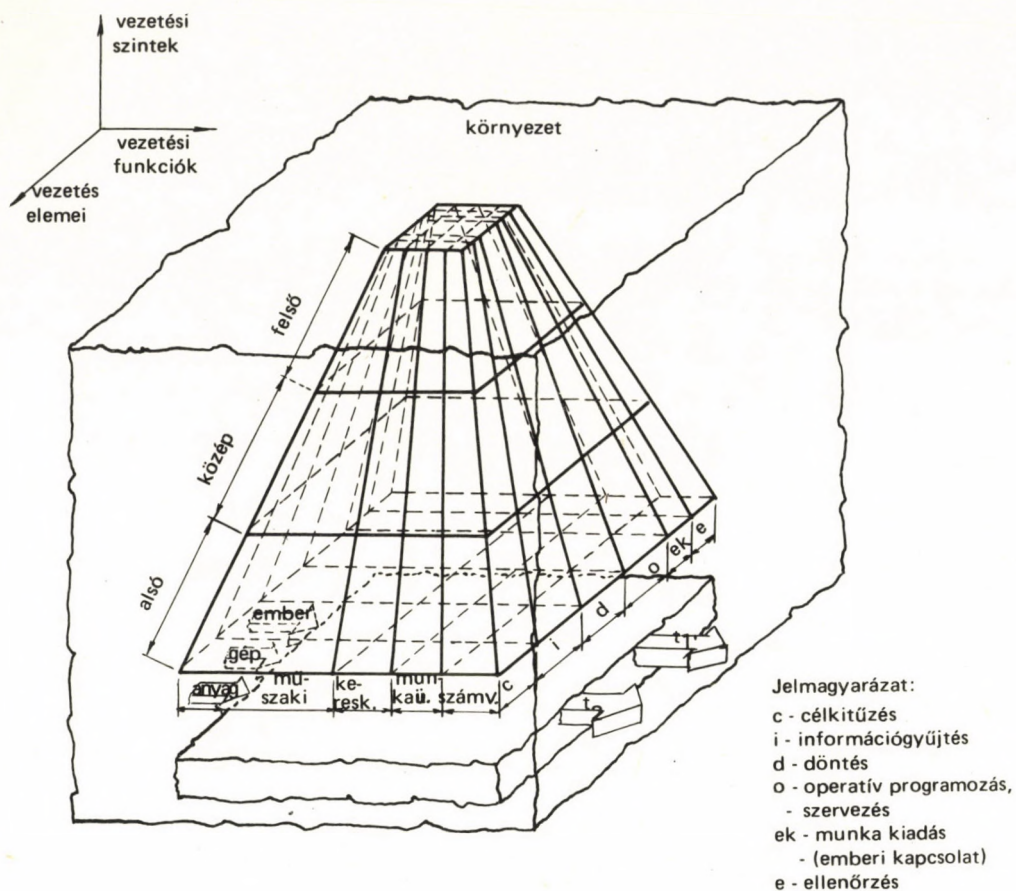
A vezetési tevékenységnél hat, viszonylag önálló tevékenységet - célkitűzés, informálódás, döntés, operatív tervezés-szervezés, munkakiadás, ellenőrzés - különböztetünk meg.

Ezzel a modellel azt kívánjuk elérni, hogy mielőtt a különböző elméleteket, irányzatokat áttekintenénk, először a lehetőséghez mértén egészében lássuk, képzeljük el a vezetést. Legyen egy kiinduló, a dolog természetéből fakadóan viszonylag egyszerű sémánk, amelybe a rész módszerek - elvek - helyét képesek leszünk elhelyezni. (6.sz. ábra.)

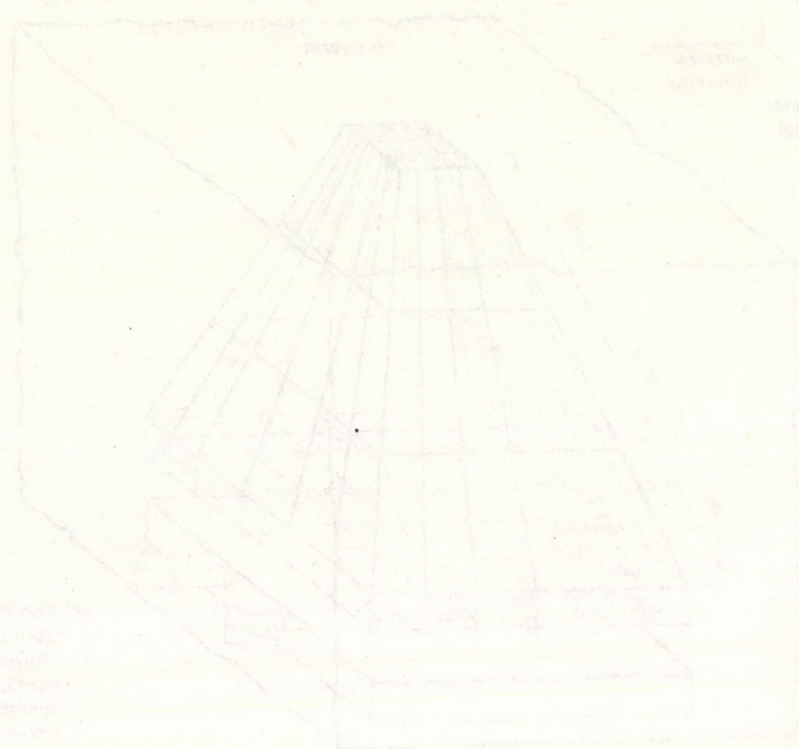


6/a. ábra

A vállalati vezetés általános modellje két dimenzióban

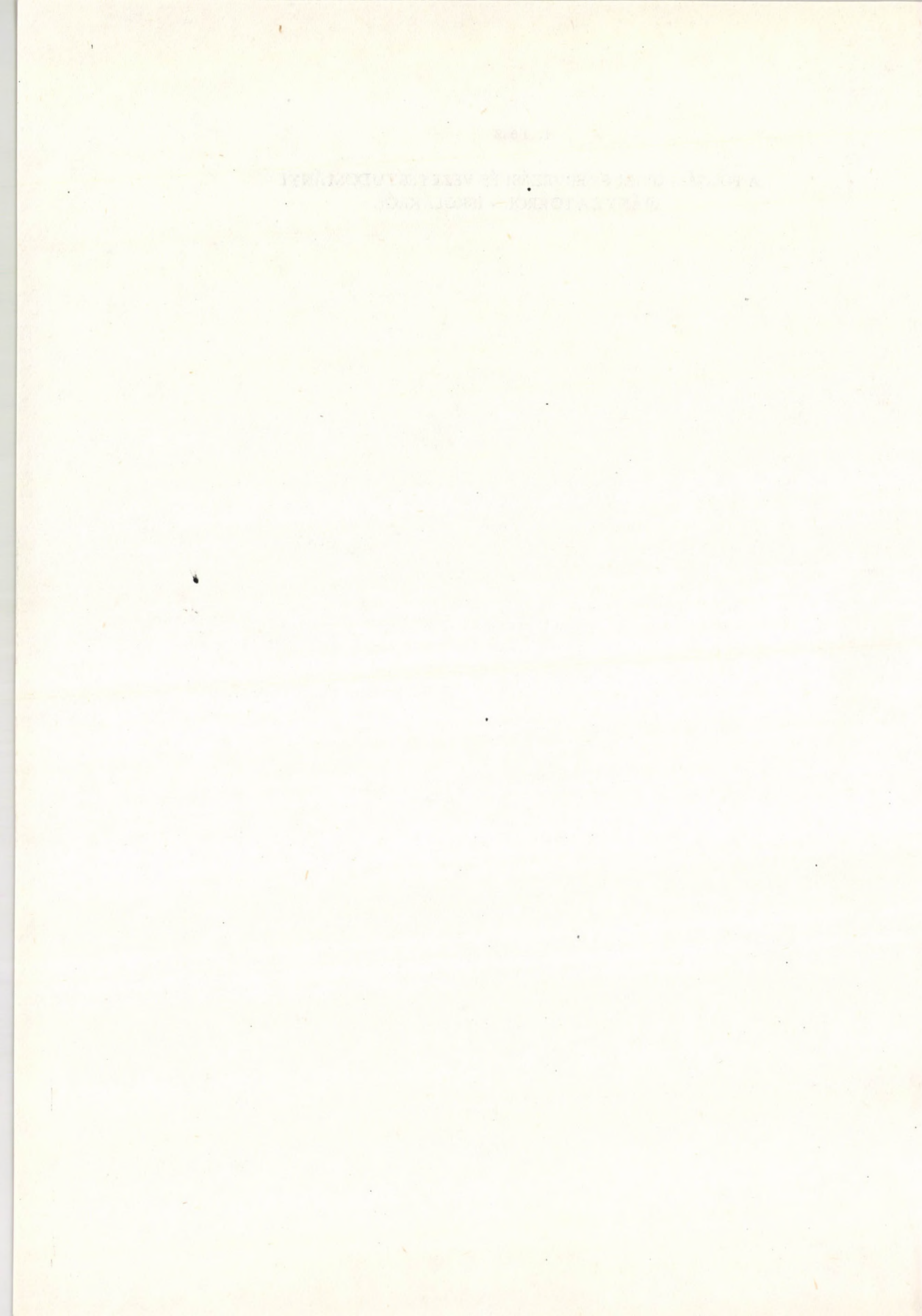


6/b. ábra
A vállalati vezetés általános modellje három dimenzióban



I. Rész

A POLGÁRI IPARI SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI
IRÁNYZATOKRÓL - ISKOLÁKRÓL



1. A KLASSZIKUS (HAGYOMÁNYOS) IRÁNYZAT

1.1 Előzmények

A mai vállalati gazdálkodás, a termelés szervezésének és vezetésének alapjait nyújtó ismeretek, a gyakorlatilag alkalmazott módszerek gyökerei messze nyúlnak.

A vállalati gazdasági jelenségek rendszerezett leírása, magyarázata, a vezetésben való alkalmazása ott vált különösen szükségessé, ahol a gazdasági kapcsolatok összetettebbek, nehezebben áttekinthetőek voltak és bonyolultabb formában jelentek meg. Ez először a kereskedelmi élet terén jelentkezett. A gazdálkodó szervezetek gazdasági-szervezési kapcsolatai a mezőgazdaságban, a kialakuló iparvállalatoknál - nem is szólva a céhszerű ipari műhelyekről - viszonylag könnyen áttekinthetőek voltak.

A kereskedelemben az ártermelés kibontakozásával együtt fejlődtek, alakultak ki a bonyolult pénzügyi, kereskedelmi és hitelkapcsolatok. Az új viszonyoknak a tőkés részről való értékelése, felhasználása sajátos kereskedelmi ismereteket, módszereket és számolástechnikát kívánt. Mindezek vitelére pedig nagyszámú, e téren képzett alkalmazottra, gazdasági szakemberre volt szüksége. E terület "első kutatói" azok voltak, akik a kereskedők részére - többnyire megbízások alapján - gyűjtötték, feldolgozták azokat a módszereket, kereskedelmi, üzleti szokásokat, amelyekre a kereskedőknek, illetve a kereskedelmi alkalmazottnak szükségük volt. A gyűjtött anyag, a tapasztalatok általánosítása, nyilvánosságra hozatala azonban megakadt. A gazdasági vezetési, szervezési elveket, módszereket féltve őrizték, "üzleti titokként" kezelték. Csak később történt a kereskedelmi módszerek, a vezetési, a gazdasági szervezési tapasztalatok rendszerbe foglalásának közreadása. Kivételt képezett a gazdasági számolás (kettős könyvvitel), amely a vagyonváltozások, az üzletek pénzbeli hasznának, az egyes üzletek és az egész vállalat eredményessége közötti összefüggések számszerű kifejezését nyújtotta.⁷⁾

A gazdálkodás fejlődése következtében a tőkések már nem elégtették ki azokat a módszerek, eszközök, amelyeket csak a forgalmi, a kereskedelmi tevékenység terén tudtak hasznosítani. A termelés növekedése, a gépek fokozott elterjedése elő-

7) A polgári világ a könyvvitel „feltalálását”, azt a módszert, amely megmutatja, hogy mikor, melyik üzlet, milyen haszonnal jár, a legnagyobb tettek egyikének tekintette. Spengler a kettős könyvvitel feltalálóját Kolumbusz és Kopernikusz mellé állította. Szerinte a könyvvitel az „élet” legtisztább analízise. (Quod non est in libris, non est in mondo.)

térbe hozta a kereskedelmi, a pénzügyi, a könyvviteli ismeretek mellett a termelés szervezésének fejlesztését.

Ez más, új alapokon indult. Addig az volt az általános, hogy a kereskedelmi, a pénzügyi iskolákon, egyetemeken és az ezekhez tartozó intézményekben folyt a vállalati kvalifikált szervező és vezető szakemberek képzése, ez most megjelent a műszaki, a mérnöki képzésben is.

A tőkés termelés-racionalizálás a múlt század végén indult meg, és a technikai forradalommal együtt a termelés szervezésének új szakaszát nyitotta meg. Ennek iskolái

- a gépi munkát, a munkahelyet komplexen szervező taylori rendszer,
- az üzemi munkát komplexen szervező folyamatos gyártás,
- az irodai munkát racionalizáló fayoli rendszer

voltak, és ide sorolható

- a pszichológiának a szervezésben való alkalmazása, a pszichotechnika.

A termelés racionalizálását különböző termelési szinten (munkahely-üzem-vállalat) folytató és különböző oldalról (gép-folyamat-ember) közelítő irányzatok - időben e század első évtizedeiben (1900-1920) - bontakoztak ki, és a vezetés fejlődéstörténeti szakirodalma ezt gyakran, mint egy egységes irányzatot, a klasz-szikus ("hagyományos") iskola néven jelöli meg.

1.2 A gépi munka, - a munkahely szervezése, - a taylori rendszer

A századforduló idején a termelés szervezésének már olyan jelentős szerepe volt a vállalatok profitjának alakulásában, hogy mind szélesebb körben növekedett az igény új, a nyereséget lényegesen növelő módszerek alkalmazása iránt. Az első szakemberek munkássága nem vált általánosan ismertté, nem terjedt el.⁸⁾

Az amerikai F.M. Taylor és társainak termelés szervezési elvei és módszerei voltak azok, amelyek először váltak széles körben ismertté. A kidolgozott elvek, mérési és számítási eljárások a mai munkahelyi szervezés alapjait adták. Taylor és társainak munkássága kezdetben a tudományos vezetés gyűjtőszó alatt szerepelt, később azonban, amikor nyilvánvalóvá vált, hogy e módszerek a vezetésnek csak egy részére (a munkahelyi), és annak is csak egyik oldalára (technikai) vonatkoznak, a tudományos vezetés kifejezés háttérbe szorult és taylori módszerek néven vált általánosan ismertté.

8) A mai munkahely-, gépi munka szervezési módszerek első képviselőjének az angol M. Boulton (1723-1809) tartják. Az első szakírónak Ch. Babbage-t tekintik, aki az 1832-ben megjelent: *The Economy of Machinery and Manufactures* c. munkát írta.

Taylor⁹⁾ üzemi tapasztalatai, megfigyelései és időmérései alapján arra mutatott rá, hogy a munkások teljesítményét adott gépi technika mellett úgy lehet lényegesen emelni, ha a munkamódszerükön változtatnak. Ez pedig úgy történhet, ha szakítanak azzal a gyakorlattal, hogy a munkák menetét, rendjét maguk a munkások választják, spontán alakítják ki. Ez az erre specializált szakemberek feladata, akik a munka menetét, módját "tudományosan megalapozottan" képesek meghatározni. Nemcsak azt tárták fel, hogy a munkamódszer és a munkateljesítmény között szoros összefüggés áll fenn, hanem azt is, hogy a munkamódszer kidolgozása önálló, speciális képzettséget igénylő szakmunka.

Megfigyeléseik alapján rámutattak arra, hogy a gépnél dolgozó vagy éppen a szállítást ellátó munkások tevékenysége visszatérő, ismétlődő munkamenetekből áll és azoknak egésze, de egyes elemei is mérhetők, számszerűen, időértékben megállapíthatók. A munka menete és eredménye kvantifikálható, időértékben kifejezhető - tervezhető. A munkateljesítmény mértéke és a módszer között feltárt összefüggés alapján olyan munkamenetek írhatók elő, amelyek a spontán kialakult munkamóddal szemben sokszorosán eredményesebbek. A későbbiekben a munkakörülmények minden elemét, a kapcsolatok mindegyikét részletes munka- és időtanulmány alapján vizsgálták. A munkateljesítmény és a környezet közötti összefüggés egész rendszerét alakították ki.

Taylor és társai a mai értelemben vett rendszerelmélet képviselői voltak, akik a munkahelyet, mint az embert, a gépet, az anyagot egységes szervezetbe foglaló rendszert vizsgálták, és akik tekintettel voltak a szervezett rendszer környezetére, számoltak a tárgyi feltételeken kívül a munkások anyagi érdekeltségének szerepével, és mindezt mint egységes egészet kezelték.

A munkahelynek mint szervezett rendszer működésének célszerűségét, optimumát a teljesítmény és a munkaidő ráfordításának viszonyában vizsgálták. A munkahelyek optimumát úgy állapították meg, hogy egy-egy tényező részoptimumát határozták meg.

A munkás teljesítményét meghatározó tényezők megismerése és felhasználása érdekében sajátos módszereket fejlesztettek ki. E módszerek közül ma is elterjedtek és használatosak:

- a munkateljesítmény és munkamódszer megfigyelése, elemzése és mérése - a munka- és időtanulmányok;
- a kívánt munka méretének előírása - a munkanorma;
- a munka mértékétől függő bérezés - a differenciált teljesítménybérezés;
- a termelést előkészítő és végrehajtó munkának egymástól való elválasztása.

9) F. M. Taylor 1895-ben az Amerikai Gépészmérnökök Egyesületében az akkordbérezési rendszerről tartott előadásában fejtette ki először nyilvánosan azokat az elveket, amelyeket később könyveiben, gyakorlati munkásságában továbbfejlesztett.

A taylori rendszer megalapozta a módszeres munkaszervezést, elősegítette a gyártástechnológia kibontakozását, a szabványosítást, tipizálást, és előkészítette a módszeres üzemszervezést, elsősorban a folyamatos gyártási mód kialakítását.

1.3 Az üzemszervezés - a tömegtermelés - a folyamatos gyártási módok

Az autópálya az első, amely bonyolult gépek tömeggyártását megkezdi és új üzemszervezési módszert, a folyamatos gyártást kifejleszti.¹⁰⁾

1908-tól 1927-ig a Ford üzemek egy típust, a "Modell T" gépkocsit gyártottak. A gyár kezdeti évi 18.000 autó termeléséről 1926-ban a két-két és félmillió gépkocsi termelésig jutott el, s a tömeges termelés addig nem ismert mértékét érte el. A termelés ilyen tömegszerűsége a munkának magas fokú megosztását, specializálódását és a termelés nagyarányú kooperációját kívánta meg.

A tömeggyártás szervezése nem a munkahelyet, hanem ennél nagyobb szervezeti egységet, az üzemet (gyárat) veszi alapul és azt mint egységes rendszert kezeli. Rendszerelméletileg az üzem működés alapjellemzőjének, szabályozásának fő eszközéül az anyagáramlást tekinti, és a rendszeregyes elemek közötti kapcsolatnál a termék mozgását veszi alapul és az egész szervezett rendszer működésének összhangjául az üzem (a gyár), valamint az egyes munkahelyek termékkibocsátási ütemének szinkronizáltságát tekinti.

A folyamatos gyártás a termelés szervezésének új, eddig nem ismert formáit fejlesztette ki, speciális irányban gazdagította a szervezés módszertanát különösképpen két területen, amelyet indokolt kiemelten megemlíteni és pedig:

- az összehangolt termelést biztosító (meghatározó) anyagáramlási technika;
- a munkafolyamat időrendi irányítása - a programozás.

Az anyagáramlási technika szerepét a termelés szervezésénél már a kis tömegszerűségű gyártás megszervezésével foglalkozó szakemberek is ismerték. Tudták, hogy az üzemből a termelőberendezések kihasználásának, a fennakadás mentes, rendezett gyártásnak egyik fontos előfeltétele a munkahelyek anyagellátásának megszervezése; ennek hiányosságai okozták a legnagyobb termelési veszteségeket, a gépállásokat, a felesleges raktározást, a munkások téltelenségét, várakozását.

A tömeggyártásban alkalmazott új anyagáramlási technika minőségi ugrást jelentett a korábbi módszerekhez képest. Ad-

10) A folyamatos gyártás gazdasági előnyeinek felismerése már A. Smith munkájában (1766-ban) megtalálható, aki részletes leírást ad a folyamatos tűzgyártásról. Marx a Tőke I. kötetében több helyen foglalkozik a folyamatos gyártás kérdéseivel és azt a szervezésfejlődés egyik fő irányának jelöli meg. „A termelési folyamat megszakítása egyáltalában nem fér össze a modern nagyipar működésével. Maga a szakadatlanság - ez a munka termelőereje.”

dig ugyanis a gyártás lényegében az önálló munkahelyek összehangolatlan anyag-ellátásával, az egyes munkaszakaszok után hosszabb-rövidebb tárolással, majd következő munkahelyre történő szállítással, az egymásutáni munkaszakaszok anyagáramlásának laza összefüggésében történt.

Középpontba a műveletek szervezése helyett a műveletsorozatok, a műveletek egymásutánjának rendje, folyamatossága került. (Gyakorlatilag az autógyárakban kialakított szerelőszalagok képviselték az új elv leghatározottabb alkalmazását. Innen származik a közkeletű "futószalag rendszerű gyártás" kifejezés.) A napjainkban alkalmazott korszerű gyártási rendszerek alapvető jellemzői az autógyártásban kialakított módszerekre vezethetők vissza.

A szalagrendszerű termelést az anyagáramlás meghatározó szerepének felismerése tette lehetővé. Elsősorban annak tudomásulvétele, hogy az anyagmozgatás fő célja nem pusztán a nagytömegű termelés viszonyai között jelentősen megnövekedett mennyiségű anyagok, termékek mozgatása, szállítása, rakodása, hanem az anyagáramlás az elsőrendű szabályozója a termelési folyamatnak, feltétele és részben biztosítója a tömeggyártásból fakadó szervezeti előnyök kibontakozásának.

A tömegszerűség növekedése, a mind szétágazóbb termelési fő- és részfolyamatok, s az anyagáramlás szerepének biztosítása előtérbe helyezte az időrendi irányítás, a termelésprogramozási módszerek alkalmazását.

A programozás alapját az egyes gyártási fázisok (műveletek - technológiai szakaszok) munkaidő igénye, a rendelkezésre álló gyártási kapacitás s a technológiai lépések egymásutánja képezi. A munkahelyek egyenletes terhelésének s ugyanakkor a termelési ciklusok átfutási idejének rövidítési igénye, az anyagáramlás programszerűségének biztosítása megkövetelte a munkaadagolás módszereinek módosítását, s kialakultak a termelésprogramozási módszerek. Ezek révén gyakorlati becslésekkel alátámasztott és rutin-alapon végzett gyártásszervezés területére bevonult a számításokkal alátámasztott folyamatszervezés és annak különböző formái.

Napjainkban a korszerű szervezésnek egyik jelentős irányzata az anyagáramlás programozásán alapuló termelésirányítás. Ezt újabban "rhoekrome"¹¹⁾ néven foglalják össze. Ennek az irányzatnak az alapeszméje, hogy kizárólag az anyagok programozott mozgása képezi a vezetés tárgyát, a maga komplexitásában. Ez azt jelenti, hogy az anyagbeszerzéstől a készletezésen, az üzemen belüli anyagmozgatáson, az áruaktározáson át egészen a rendelőhöz, a fogyasztóhoz való eljuttatásáig, mint egységes anyag- (termék) irányítási rendszer szerepel. Ez a vezetési rendszer tartalmilag azt jelenti, hogy az anyagok mozgatása az, ami a rendszer alapját nyújtja, s ez képezi a vezetéssel kapcsolatos tervezési, szervezési és szabályozási tevékenység tárgyát. A vállalatot mint egy egységes anyag-

11) Rhoe = áramlás, folyás

Krome = anyagok, tárgyak, dolgok (görögül).

áramló rendszert kezelik. A hagyományos vállalati szervezeti formákat ennek megfelelően változtatják, és az anyagáramlás szakaszai határozzák meg a vezetési szervezet felépítését. Ennél a módszernél a korszerű számítástechnikai eljárások alkalmazásának lehetőségei nagyok, mert a szükséges adatok, információk vagy éppen utasítások szorosan össze vannak kapcsolva az anyag mozgásával.

A folyamatos (ütemes) termelési módszerek kifejlesztése növelte a "tárgyi", a "dologi" alapon nyugvó szervezést. Fokozódott a szervezésben a "gépi, a mechanikus szemlélet", amelyre a későbbiekben a személyi kapcsolatokkal, viszonyokkal foglalkozó fejezetben térünk majd ki.

1.4 Az irodai, az ügyviteli munkák szervezése, irányítása - a fayoli princípiumok

Az ipari fejlődéssel együtt jár, hogy a vállalatoknál a kereskedelmi, könyvviteli, az adminisztratív munkák mellett a termelés műszaki előkészítése, szervezése fokozódik, a műszaki, kereskedelmi és adminisztratív tartalmú irodai munka jelentős mértékben megnövekszik. Amíg a századforduló előtt alig néhány százalékát tették ki egy-egy vállalat alkalmazottainak az irodában dolgozók, és ezek között is viszonylag kisebb számban voltak magasán kvalifikált, egyetemet, főiskolát végzetek, addig az 1910-es években már az iparilag fejlett országokban az összes ipari dolgozók 5 - 8 % -a a tisztviselő, és ezek egy része magasabb képzettségű (mérnök, közgazdász, okleveles könyvelő). Ma az ipari alkalmazottak több mint 20 % -a dolgozik tisztviselői, beosztásban és ezeknek közel egyharmada magasabb (egyetemi) képzettséggel rendelkezik.

H. Fayol¹²⁾ (1841-1925) francia bányamérnök, vállalati igazgató módszeres megfigyelései alapján elsőként adta közre a polgári vállalatok igazgatási munkájának rendszerezését, elemezte az irodai munkafolyamatokat, összefoglalta az ennek ellátásához szükséges ismereteket, és gyakorlati tapasztalatai alapján vezetési princípiumokat adott közre.

Fayol is a mai rendszerszemlélet előfutárjai közé tartozott, aki a vállalatot mint egységes igazgatási szervezetet látta és úgy jelölte meg a főbb résztvevőket. Azt képviselte, hogy az egyes igazgatási résztvevők között meghatározott összefüggés áll fenn, és egy-egy irodai funkció ellátása mellett az egész igazgatási tevékenység komplex vitele szükséges.

12) H. Fayol alapvető munkájának címe: *Administration industrielle et generale*, Paris, 1920. Szokásos fordítása általános ipari igazgatás. Helyesen mutattak rá a fayoli irányt továbbvivő francia szakemberek (pl. H. Baulle), hogy az „administration” kifejezése már akkor, de ma különösképpen a gestio kifejezéssel szinonim és ezért helyesebb az általános és ipari vezetés címmel jelölni munkáját.

Fayol a klasszikus szervezési irányzat képviselője, akinek jelentős szerepe volt a szervezési elmélet és módszer kifejlődésében. A munkahely- és üzemszervezéshez képest kevésbé egzakt; nem alakított ki speciális vizsgálati eljárásokat, nem hozott új szervezési módszereket. Az irodai - a szellemi - munka terén feltárt néhány összefüggéssel (a vezetési munka tartalma, princípiumai, a szervezési munka volumenje és a vezetési szint közötti összefüggés, az egységes és funkcionális vezetés kapcsolata stb.) gazdagította a szervezéstudományt.

1.5 A pszichológia ipari alkalmazása - a pszichotechnika

A pszichológia alkalmazása a szervezésben az első világháború után két fő területen bontakozott ki:¹³⁾

- a munkateljesítmény és a külső, tárgyi feltételek közötti összefüggés alapján az optimális munkakörülmények kialakítása
- a munkateljesítmény és az alkalmasság közötti összefüggés - a munkások kiválasztása.

A teljesítménymérés technikáját (az időmérés), az átlagos teljesítményszint megállapításának módját (a norma) a munka- és üzemszervezők dolgozták ki. Kevés figyelmet fordítottak azonban az egyéni teljesítmény alakulásának törvényszerűségeire.

A pszichológusok voltak azok, akik a kísérleti laboratóriumokban feltárták az egyéni teljesítmény törvényszerűségeit. Vizsgálataik alapján kimutatták például, hogy a napi munka meghatározott szabályszerűséggel változik, továbbá, hogy e változásnak melyek a tényezői, és az egyes tényezők milyen mértékben hatnak a teljesítmény alakulására. Feltárták, hogy a begyakorlás, az elfáradás, a serkentés, a munkához való hozzászokás, az akarat erőfeszítés milyen mértékben és hogyan hatnak a teljesítményre.

A pszichológia egyik ága a pszichotechnika feladatának tekintette annak vizsgálatát, hogy miképpen hatnak a munkásra a külső, tárgyi feltételek. E téren rendkívül sok vizsgálatot végeztek és számos, a gyakorlatban alkalmazható megállapítást tettek, különösképpen a következő területeken:

- a munkaeszközök formája, súlya, a munkahely mérete, elhelyezése,
- a munkahely megvilágítása, a színek hatása,
- a zaj, a zene hatása,
- a munkahely hőmérséklete, a levegő szennyezettsége.

Az üzemekben folytatott pszichotechnikai vizsgálatok egyértelműen azt mutatták, hogy a munkahelyek méretei, elhelyezése semmiképpen nem tekinthető optimálisnak. A hagyományos munkahelyek berendezésénél alig voltak tekintettel

13) 1920-ban jött létre a pszichotechnika nemzetközi társasága.

arra, hogy a munka jellegéből fakadóan, illetve a felmerülő szükségleteknek megfelelően más-más elrendezés szükséges.

A pszichotechnikának ez az irányzata kiterjesztette figyelmét az ipar minden területére és a különböző szakmák igényeinek megfelelően dolgozott ki célszerű munkahely-elrendezéseket. A tapasztalatok szerint a munkahelyen a hagyományoshoz viszonyítva a munkás teljesítménye mindig növekedett, az esetek nagyrésztében meghozta az 5 - 10 % -os teljesítménymelkedést.

A pszichotechnika viszonylag önálló területét jelentette a munkahely optimális megvilágítása. A pszichotechnikai vizsgálatok rámutattak arra, hogy a teljesítmény és a megvilágítás módja között szoros összefüggés áll fenn, és a különböző munkákhoz specifikus megvilágítások szükségesek. Ha ezt figyelembe vesszük, akkor lényegesen emelkedik a teljesítmény.

Az üzemi munkában a zaj nagymértékben befolyásolja a teljesítményt. A pszichotechnika feltárta az "optimális" zajviszonyokat, és ennek gyakorlati alkalmazását dolgozta ki. Nem egészen illik, hogy a "zajjal" kapcsolatosan említsük meg a zene szerepét az üzemi munkában, mégis itt kell szólnunk róla. Az ember évszázadok óta felismerte, hogy az ének, a zene munkájának könnyítésére, frissítésére szolgál. A fonók, a kovácsok vagy éppen a katonadalok frissítő, pezsdítő hatása közismert.

A pszichotechnika kezdettől fogva foglalkozik a zenének az üzemi munkára való hatásával. A kísérletek igen különféle eredményeket hoztak. Az eddigi tapasztalatok arra mutatnak, hogy a zene hatása a teljesítményre egyénileg igen különböző, mind tartalma, mind időpontja és mértéke szerint.

A pszichológiának ez az ága a munka- és üzemszervezés része lett, kialakította a maga speciális vizsgálati módszereit, amelynek alap gondolata a munkás teljesítményének alakulása és a tárgyi feltételek közötti összefüggés feltárása volt. Az üzemi vizsgálatok jóformán kivétel nélkül azt bizonyították, hogy a spontán kialakult munkakörülmények az emberi munka szempontjából nem a legcélszerűbbek. A pszichotechnikai vizsgálatok ennél célszerűbb feltételek létrehozásának lehetőségét tárták fel, és sok esetben az optimális helyzetet alakították ki. Elégé általánossá vált, hogy a pszichotechnikai módszerekkel kialakított munkakörülmények már egy-egy tényező megváltoztatásának hatására 5 - 10 % -kal növelték a teljesítmény szintjét, ha pedig a tényezők egészét a maguk komplexitásában ragadták meg, akkor ez némely esetben 50 - 60 % -os termelékenység emelkedést is jelentett.

Az a körülmény, hogy a technikai fejlődésnek hatására szakadatlanul új és új gyártmányokat, gyártási eljárásokat vezettek be, újabb és újabb problémák elé állította a pszichotechnikusokat. A pszichotechnikának egészen új ága bontakozott ki, már nem a kialakított körülmények, eszközök, feltételek változását javasolta, hanem az új munkahelyek kialakításánál került felhasználásra és a mérnöki tervezőmunka része lett (mérnöki pszichológia).

A pszichológiának egy másik ága, a munkateljesítmény és az egyéni alkalmasság közötti összefüggés, az alkalmasság problémája felé fordult. A vezetés régi problémája az, hogy valaki valamely munkakörre milyen mértékben alkalmas, és azt még a felvétel, a kiképzés előtt ismerje. Ez a probléma különösen akkor mutatkozik meg, ha egy munkakörre több a jelentkező és választani, dönteni kell. A döntésnél - egyéb körülmények mérlegelése mellett - többnyire ott áll az alkalmasság kérdése. Néhány esetben pedig egészen jelentőssé válik az alkalmasságnak előre való ismerete, mert az alkalmatlan ember a munkánál olyan zavarokat okozhat, ami több munkahelyre, az egész üzem munkájára kihathat. Vannak olyan munkakörök, ahol kifejezetten speciális adottságok szükségesek, amelyek megismerését a pszichológia módszerei hatékonyan segítik elő.¹⁴⁾

Általánossá vált az a tapasztalat, hogy a pszichotechnikai vizsgálatok alapján kiválasztott munkások alkalmasabbak voltak, hamarabb tanultak be, ritkábban változtatták munkahelyüket és teljesítményszintjük az átlag felett mozgott azokkal szemben, akiknek kiválasztása a régi, a szokásos módon történt.

Amíg a pszichotechnikának egyik ága a munka- és üzemszervezés része lett, addig a másik irányzata a vezetés egyik, különösen érzékeny feladata a munkások és alkalmazottak kiválasztása, a személyzeti munka megalapozottsága felé fordult.

1.6 Összegező megjegyzés a szervezés és vezetésstudomány első fejlődési szakaszáról

A századfordulón már viszonylag fejlettek a vállalati pénzügyi számítási módszerek, a vállalat vagyonának alakulását számon tartó könyvviteli, egyes üzletkötések eredményességét kimutató kalkulációs eljárások. Tanítják a vállalati vezetéshez szükséges általános kereskedelmi, üzleti ismereteket, jogot, földrajzot és üzletkötési technikát. Ez kiegészül új szervezési és racionalizálási módszerek tanításával.

A racionalizálási módszerek alkalmazása nem korlátozódik az egyes emberek munkájára, a munkahely teljesítményét befolyásoló tényezők vizsgálatára, hanem

14) Más jellegű probléma, amelyre azonban ez alkalommal nem térhetünk ki részletesen az, hogy az alkalmasság kérdése nemcsak a vállalat, hanem az egyén szempontjából is fellép. Az emberek az iskolák befejezése után abba a helyzetbe kerülnek, hogy több szakma, foglalkozás között kell választaniuk, természetesen az elhelyezkedési lehetőségek korlátai között. Ebben az esetben az alkalmasság kérdése az egyénből kiindulva lép előtérbe és a probléma az, hogy az egyén adottságainak, képességeinek alapján lehessen pályaválasztási tanácsot, javaslatot tenni. Amíg az ipari vállalatoknál a probléma: adott munkakörre, munkahelyre minél alkalmasabb munkaerőt találni, addig az egyénnél, hogy adottságainak, képzettségének, érdeklődési körének megfelelő munkát válasszon.

kiterjed a műhely, az üzem egészére. Ennek ismert eredménye, hogy a tradicionálisan kialakult szervezeteket megváltoztatják, új termelés-szervezési formákat, mint például a folyamatos gyártás, hoznak létre.

A polgári racionalizálás túllép az üzemi szint szervezésén, kiterjeszti tevékenységét a vállalati ügyvitel, igazgatásegészére, és minden vállalati jelenséget kritikai értékelés tárgyává tesz. A vállalati igazgatás terén a gazdasági eredmények és az egyes szervezetek, osztályok működése közötti összefüggések egzakt kimutását nem oldják meg, megtörténik azonban az ügyviteli, a vezetési tapasztalatok rendszerezése és egyes vonatkozásainak módszeres kidolgozása.

Később sorra veszik a munkás és irodai alkalmazottak teljesítményére ható, jóformán minden külső körülményt, a hőmérsékletet, a szellőztetést, a világítást, kitérnek a színek, a zajok és a teljesítmény közötti összefüggés kutatására. Párhuzamosan megindul a teljesítmény és az alkalmasság közötti összefüggések feltárása. Először a munkások, majd később az irodai alkalmazottak kiválasztásánál alkalmaznak pszichológiai módszereket.

A polgári szervezési ismeretek fejlődésére nemcsak az jellemző, hogy a közvetlen gyakorlati igényből fakadóan új üzemszervezési, üzemvezetési módszereket dolgoznak ki, hanem az is, hogy mindezt rendszerezni kezdik és speciális szakemberképzést - az üzemszervezést - fejlesztik ki. Létrejönnek a különböző felsőfokú egyetemi intézmények, kibontakozik a szervezés mint új szakképzési irányzat. Egyetemeken, főiskolákon tanítják a "klasszikus iskola" elveit, módszereit, és eme irányzat továbbfejlesztése, megszilárdítása érdekében kutatómunkát folytatnak,

A klasszikus iskola kialakulása kifejezetten haladó szerepet töltött be a szervezélmélet és módszertan fejlődésében, amire annak idején Lenin Taylor-rel kapcsolatosan rá is mutatott.

Viszonylagos egyoldalúsága ellenére is a "klasszikus iskola" alapelvei, módszerei széles körű elismerésre tettek szert, és ma is jelentős hatással vannak a modern szervezés- és vezetélmélet fejlődésére.

2. A SZOCIOLÓGIAI IRÁNYZAT

2.1 A szociológiai irányzat kialakulásának körülményei - a "klasszikus" irányzat bírálata

A szervezés és vezetés jelentős elméleti és módszertani irányzata a szociológiai irányzat. Ez az irányzat alapjában a munkás teljesítményének értékelésénél - a klasszikus irányzat iskoláinak műszaki vagy éppen pszichofizikai tényezőin kívül - a hangsúlyt a termelésben a személyes kapcsolatokra, a munkacsoporton belüli viszonyokra helyezi. Az irányzat szélsőséges képviselői a vállalatnál a személyi kapcsolatokat, a csoportviszonyokat tekintik a termelékenységet emelés legfontosabb tényezőjének. Megállapításaik nagyrészt azokra a válla-

lati vizsgálatokra támaszkodnak, amelyek azt mutatták, hogy a munkatermelékenység emelésénél a tárgyi, szervezeti feltételeknél, a bérezési rendszernél gyakran fontosabb a munkatársak kölcsönös összszokottsága, a munkamorál, a vezető és beosztott viszonya.

Ennek az irányzatnak a képviselői a munkást már nem mint egyént, hanem mint egy közösségnek, egy termelő kollektívának tagját vizsgálják, akinek magatartását, teljesítményét a csoport normái irányítják. Elképzelésük szerint a munkás nem reagál automatikusan az anyagi ösztönzésre, hanem az adott csoport igényei határozzák meg viselkedését.

Akik ezt a felfogást vallják, azt hangoztatják, hogy a vezetés nemcsak adminisztratív típusú feladat, hanem a vezetőnek társadalmi szerepe is van.

A vezetésnek nem csupán az a feladata, hogy a hivatali (formális), hanem a nem hivatalos vezetői tevékenységet is ellássa, minthogy az emberek közötti személyi-érzelmi megnyilvánulások hatásai éppen olyan fontosak, mint a formalizált ügyviteliek, szervezetiék. Módszertanilag ez az irányzat a pszichológiai, szociálpszichológiai vizsgálatokat, mint vezetői módszerek alkalmazását helyezi előtérbe.

Az a körülmény, hogy ennek az irányzatnak megjelenése előtt a klasszikus vezetési elvek voltak az uralkodók, azt jelentette, hogy az iskola képviselői saját módszereik és eljárásaik kialakítása mellett jelentős mértékben elvégezték a klasszikus irányzat kritikai értékelését is. Olyan általánosan elfogadott elveket, mint a szolgálati hierarchia, a hivatali autoritás, a formalizált munka- és ügyrend, a vertikális függőségi viszony, a személyi autoritás, az informális szervezet, a horizontális kapcsolat kategóriáival egészítették ki, illetve helyettesítették. Általában elvetették a vezetői munka egysíkú megközelítési módját és kétségbe vonták azt az alaptezist, amely szerint a munkás nem képes feladatait ellátni megfelelő előkészület, felügyelet nélkül, - alapjában érintve ezzel a taylori funkcionális szervezés elvének érvényesülését.

Az említett irányzat hívei nem a formalizált ügyrendekben, munkaelőírásokban, hanem inkább az emberek közötti kapcsolatok rendszerében látják a szervezés alapjait. A tekintélyt inkább a beosztottaktól, mint a felső vezetőktől származónak tekintik, és mértéke - szerintük - attól az elismeréstől függ, amelyet a beosztott vezetője iránt érez.

Hangsúlyozni kell azonban, hogy ez az irányzat, amely a figyelmet a vezető és beosztott közötti viszony harmóniájára, a vállalaton belüli kommunikáció növelésére helyezte, magának a szervezetnek - a tőkés vállalatnak - célját lényegében nem érintette. Ez azt jelenti, hogy csupán kiegészítette a klasszikus szervezési és vezetési irányzatot anélkül azonban, hogy annak alapfelfogásán változtatott volna.

Ez az irányzat akkor fejlődött ki, amikor a harmincas évek nagy válságainak időszakában - midőn erre a tőkéseknek különös szükségük volt - keresték a tőkés és a munkás együttműködésének lehetőségeit. A munkásokkal való együttműködés

új módja nemcsak politikai megfontolásból volt lényeges, hanem termelésszervezési szempontból is. A tömegtermelésre áttérő iparnak, amely egyúttal a termelés korszerűsítésére is törekedett, elő kellett segítenie a munkás aktív, pozitív viszonyát a munkához. Ez azt jelentette, hogy új - eddig figyelmen kívül hagyott - tényezőket is számításba kellett vennie. Kitűnt, hogy a munkást nem lehet már csak a végrehajtásra leszűkített feladatkörben, kizárólag a szakmai képzettséget szem előtt tartva irányítani, hanem meg kellett látni benne a fejlesztésre, az alkotásra kész embert. Ezért ezt az irányzatot gyakran, egyszerűsítve - mint "emberi tényező"-t figyelembe vevő irányzatot - jelölik meg.

Ez az irányzat számos, gyakorlatilag hasznos probléma felé fordította a figyelmet és új vizsgálati módszereket, eljárásokat dolgozott ki. A vállalati szervezésben, vezetésben gyakorlatilag alkalmazható javaslatokat tett.

Így különösképpen ajánlották:

- az "emberi tényezőt" kiemelten figyelembe vevő vezetési mód alkalmazását,
- az általánosan elterjedt anyagi - pénzügyi ösztönző eszközök mellett, az egyes munkacsoportok igényeit figyelembe vevő differenciáltabb vezetői motivációs módszerek alkalmazását.

Az a körülmény, hogy a szociológiai irányzat a vállalati felső vezető réteg tagjait tekintette azoknak, akik hivatottak nemcsak a gazdasági problémák, hanem a felmerült társadalmi problémák megoldására, azt eredményezte, hogy a felső vezetők különösképpen népszerűsítették, propagálták ezt az irányzatot.

A vállalatoknál a személyi, a szociális ügyek intézésének jelentősége emelkedett, és kibontakoztak az erre specializált osztályok. A vállalati vezetésben mind nagyobb számban kezdtek foglalkoztatni szociológusokat, pszichológusokat. A vállalatnál fellépő személyi döntéseknél, munkaügyi terveknél a vezetés fokozottan igénybe vette az arra hivatott osztályait (személyzeti, munkaügyi), amelyek gyorsan fejlődtek, és létrejött az a vállalati szakember-réteg, amely hivatali feladatának tekintette az "emberi tényező" figyelembevételét.

A vállalatoknál a pénzügyi, a kereskedelmi, a műszaki szakigazgatás - a vállalati igazgató - mellett megjelent az "emberi tényező" szakigazgatása - a személyzeti igazgató.

2.2 A vezetői munkamódszer változtatása

A szociológiai irányzat gerincében a vállalati vezetőség és az alkalmazottak, elsősorban a munkások és közvetlen vezetőik (a művezetők) közötti együttműködés olyan kialakítása állott, amelynek eredményeképpen nő a termelés hatékonysága. A speciális üzemi vizsgálatok (szociometriai felvételek) azt mutatták, hogy egyébként azonos körülmények között jobb a munka eredménye ott, ahol

kedvezőbb a munkahelyen a vezető és a beosztottak személyi viszonya. Azt is tapasztalták, hogy gyakran a kinevezett vezető nem tölti be teljesen azt a szerepet, amelyet beosztottjai, a munkások a vezetőjüktől elvárnak. Ez a speciális vizsgálatok tanulsága szerint abból adódik, hogy egyrészt a vezetők nem ismerik a beosztottak igényeit, elvárásait önmaguk mint vezető felé, másrészt az a szemlélet uralkodik, hogy csak a felső vezetéstől kívánt előírásokat, kívánalmakat kell szem előtt tartaniuk. Ebből adódóan a vezetők munkastílusa többnyire az adminisztratív utasításon nyugvó autokratikus jellegzetességet mutatva.

A szociológiai irányzat képviselői abból a feltevésből indultak ki, hogyha a vezetés meg akarja változtatni a munkások és az alkalmazottak magatartását és azt kívánja, hogy "eredményesebben" dolgozzanak, akkor először a vezetésnek kell változtatnia munkamódszerén. A változtatások irányát abban látták, hogy a klasszikus iskola által képviselt munkastílust - amely lényegében a munkafeladatok szoros előírását és elvégzésének adminisztratív, szigorú formáit, ellenőrzését fejlesztette ki, és az autokratikus vezetési szemléletet képviselte - változtassák meg. A változtatás olyképpen történjék, hogy a feladatok kiadásánál legyenek tekintettel a munkások, a munkáscsoportok igényeire, és biztosítsák részvételüket a feladatok meghatározásánál. Vegyék figyelembe javaslataikat, elgondolásaikat a munkakörülmények kialakításánál, azok végrehajtási módjánál.

Az új vezetési munkamódszer képviselői a munkással szemben szükséges bizalmat hangsúlyozták, a demokratikus vezetői magatartást helyezték előtérbe, és ezzel összefüggően az azt biztosító különféle eljárás technikai kidolgozását, alkalmazását tartották fontosnak.

A bizalmon alapuló vezető - beosztotti viszony fő feltételének a jó kommunikációt¹⁵⁾, a rendszeres és kölcsönös tájékoztatást tekintették, abból a megfontolásból kiindulva, hogy ez önmagában megváltoztatja a munkások beállítottságát a munkával és a vállalattal szemben.

A munkások bizalmának megnyerése érdekében ez az irányzat nagy figyelmet fordított a személyi problémák megbeszélésére, ennek érdekében sajátos módszereket alakított ki (interjú), és bevezetésre ajánlotta a rendszeres egyéni tanácsadást, különösképpen az új alkalmazottak, a fiatal dolgozók esetében. E módszerek gyakorlatilag nem annyira a munkával kapcsolatos feladatok terén való együttműködés elősegítésére irányulnak, hanem inkább arra, hogy a vezetők ily módon tájékozódást szerezzenek a munkahelyen felmerülő problémákról.

A szociológiai irányzat gyakorlatilag hasznos javaslatai közül különös jelentőségre emelkedett a vezetői kommunikáció. A vezetői kommunikációs rendszer és a termelés eredményessége közötti összefüggés sokoldalú kimu-

15) Kommunikáción jelen esetben mindazon eljárásokat értjük, amelyek olyan adatokat, álláspontokat, gondolatokat vagy eseményeket továbbítanak - amelyek alapul szolgálnak - a közös tevékenységre (megértésre).

tatását a szociológiai irányzat megteremtői kezdték meg. A vezetői kommunikáció tartalmának, technikájának, formáinak sokoldalú kialakítása, amelyben különös szerepe van a személyi kapcsolatoknak, ma egyike a vezetői munka megalapozottságát nyújtó és gyakorlatilag eredményesen alkalmazható módszereknek.

A vezetői munkamódszer-változtatáshoz tartozó feltételnek tekintették, hogy a munkacsoportok szervezésénél, irányításánál ne csak az ellátandó feladatokra fordítsanak gondot, hanem a csoport tagjainak egymás közötti személyi kapcsolataira, a fennálló vagy várható együttműködési készségekre. A vezetésnek elő kell segítenie, hogy maga a csoport szervezze a munkát, gondoskodjék az egyes részfeladatok elosztásáról, vállalja és vigye azok koordinációját.

Amíg korábban a klasszikus irányzat képviselőinél a munkák nagyobb mértékű megosztása, a specializáció fokozott érvényesülésének biztosítása állott előtérben, és ennek érdekében szervezték a munkát, alakították ki az irányítás módját, addig a szociológiai irányzat a csoportmunkát emeli ki, és ennek keretében az együttműködésnek nemcsak formális, valamint adminisztratív szabályozható részére, hanem a személyi kapcsolatokon, a bizalmon alapuló tényezőknél fontosságára is rámutatott. Olyan vezetésmódszereket ajánl, amelyek a vezetők és végrehajtók közötti együttműködés komplex megvalósítását biztosítják.

2.3 A komplex ösztönzési rendszer bevezetése

A vezetés mindenkor feladata annak elérése, hogy a kitűzött célt az adott technikai, szervezeti feltételek között az irányított dolgozó, a munkacsoport egésze akarja ellátni.

A klasszikus iskola képviselői az anyagi ösztönzésben látták azt az alapvető vezetői eszközt, amellyel a munkás jobb munkára készíthető. A szociológiai irányzat a szűk értelemben vett gazdasági, bérezési ösztönzési eszközökről az ennél összetettebb, szélesebb körű ösztönzési rendszerekre való áttérést ajánlja. A feladat ellátására kényszerítő (jogi) és a pénzügyi ösztönzők (bérezési, jutalmazási) mellett feltárják a társadalmi, erkölcsi elismerés különböző lehetőségeit és kidolgozzák a gyakorlatilag alkalmazható formáit.

A szociológiai irányzat képviselői a vezető feladatkörébe sorolják azt a követelményt, hogy az általa irányított kollektíva egyes csoportjainak igényeit, sőt végső soron az egyes dolgozókat mozgató körülményeket ismerje és azt vezetési gyakorlatában figyelembe vegye.

A szociológiai irányzat képviselői tapasztalati megfigyelések (speciális szociológiai felmérések) alapján azt bizonyították, hogy az összetettebb, a bonyolultabb ösztönzési módszerek sikeresebbek, elsősorban azok, amelyek az egyéni szükséglet-struktúra ismeretén nyugszanak. A pszichológia által korábban már feltárt törvényszerűségeket, amelyek

a szükségletek rangsorára, struktúrájára, ennek az emberi magatartással való összefüggésére (a motiváció) vonatkoztak, most a gyakorlati alkalmazás területére kívánták átvinni.

A szociológusok ennek érdekében sorra veszik a munkatevékenységgel összefüggő szükségleteket, vizsgálják azok struktúráját, egymáshoz való viszonyukat és azokat a motivációs eljárásokat, amelyek a gyakorlat számára alkalmazhatók.

A szociológiai irányzat kibontakozásának idejére esik a komplex ösztönzőrendszer bevezetése, azé, amely meghaladja a szűk értelemben vett gazdasági ösztönzőket. A vállalati vezetés, amely hosszú ideig egyfajta, főként gazdasági, pénzügyi ösztönzőket alkalmazott, az összetettebb, a többféle igényt, szükségletet kielégítő ösztönzési módszerre tér rá, és az anyagi ösztönzőket kiegészíti a szociális, az erkölcsi ösztönzők egész sorával.

Idetartozónak lehet tekinteni a szociológiai irányzatnak azt az ajánlását, hogy a termelés hatékonyabbá tétele érdekében vonják be a dolgozókat a vezetés munkájába. Azért lehet ezt a törekvést mint ösztönzési eszközt megemlíteni, mert a vezetési munkában való részvételre vonatkozó javaslatoknál a hangsúly nem azon van, hogy a munkás (a munkásosztály) számára tényleges befolyást biztosítsanak a vállalati vezetésben, hanem csak az, hogy az ilyen irányú igényt, szükségletet "elégítsék ki". Ezért az ilyen "vezetésben való részvételt" pszichológiai részvételnek nevezhetjük, megkülönböztetve a munkásmozgalom követeléséhez tartozó tényleges, intézményes részvételtől.

2.4 A szociológiai irányzat bírálata továbbfejlesztése

A harmincas években kialakított szociológiai irányzat legjelentősebb iskolája a "human relations" volt.¹⁶⁾ Az ötvenes években a polgári szervezési elmélettel és módszertannal foglalkozók különösképpen ennek az iskolának elveit, ajánlott gyakorlati javaslatait bírálták.

A kritika két irányba érdemel különös figyelmet. Az első az, amely közvetlenül kapcsolódott a gyakorlati alkalmazáshoz. A gyakorlati szakemberek már kezdetől fogva bizonyos fenntartást tanúsítottak az iskola elgondolásaival, javaslataival szemben. Elsősorban azt fejtették ki, hogy ha volt időszak (harmincas évek gazdasági válsága), amikor bizonyos jogosultsággal kellett fellépni a vezetőkkel szemben, hogy azok a munkások szociális szempontjaira is tekintettel legyenek, ez az időszak megszűnt és ma már ennek az időszaknak az "elvei" sem időszerűek. Veszélyeztetve látták magának a tőkés vállalatnak hatékonyságát, mert az a szempont, hogy a vállalatból mintegy köz-

16) Az alapvető munkának E. Mayo: The Social Problems of an Industrial Civilization (Boston, 1945) tekinthető.

intézményt csináljanak, és a vállalati vezetőket olyanoknak tekintsék, akiknek arra kell törekedniük, hogy a munkások szimpátiáját nyerjék meg, háttérbe szorítja azt a feladatukat, hogy a vállalatot hatékonyan vezessék. A gyakorlati szakemberek véleménye szerint, ha a tőkés vállalatot közintézménynek tekintik, akkor ez a tőkés rendszer rovására megy, mert attól a "hajtóerőtől" fosztják meg, amely arra készíti a vállalat dolgozóit, hogy a vállalat nyereséget érjen el, eredménnyel gazdálkodjon.

Ez a kritika elismeri ugyan azt, hogy a klasszikus irányzat nem fordított kellő figyelmet az emberi tényezőre, de túlzottnak és egyoldalúnak látja, ha a vállalati gazdálkodást, a termelés vezetését valamelyes "szociális" tevékenységnek tekintenénk, és az "emberi tényezőt" helyeznénk a vezetés középpontjába. A bírálók egy része kifejezetten károsnak ítéli a human relations javaslatait, mert azok a vállalat számára károsak, gyengítik a fegyelmet, csökkentik a kockázatvállalási készséget, a nyereségre való törekvést. A vezetők olyan képességeinek kifejlesztésére törekednek, mint például a "családias viszony" kialakítása, amely nemhogy nem hoz kellő gazdasági eredményt, hanem hátráltatja a célratörő, a jó szervező vezető érvényesülését.

Ennek az irányzatnak a képviselői a management feladatot abban látják, hogy az az elvégzendő feladatok megalapozott kitűzését, annak végrehajtását szolgáló anyagi, technikai, pénzügyi feltételek biztosítását jelentse és gondoskodjék a kor követelményeinek megfelelő racionális és eredményes munkáról. Hangsúlyozzák, hogy a munkások és vezetők nem állnak és nem is állhatnak harmonikus viszonyban, és őket nem valamiféle pszichés eredetű alkalmazkodási készség hiányossága választja el, hanem érdekeikben, helyzetükben fennálló különbségek.

A polgári kritika másik része a vezető és a munkás kapcsolatok túlhangsúlyozását, a kis csoportokból kiinduló szociológiai általánosításokat bírálja. A kritikának ez az irányzata, amelyet többnyire a szociológusok képviselnek, nem a "human relations" tételeinek elvetését, hanem azoknak pontosabbá tételét, a kis csoportoknak egy nagyobb szociológiai egység, a vállalat, illetve a társadalomba való belehelyezésének szükségességét hangsúlyozzák.

Az egyes emberek munkájának, intenzitás-növekedésének, magatartása változtatásának csak egyik tényezője a munkacsoporton belüli viszony, a személyi kapcsolatok. Számos polgári szociológus ennél lényegesen jelentősebbnek látja az egyéb társadalmi kapcsolatokat, viszonyokat, azokat, amelyek nem a vállalati, hanem az állam politikájából, a társadalmi viszonyokból adódnak. Ez a kritika a "human relations"-ban csak a szociológia alkalmazásának kezdeti lépéseit látja, ennek az irányzatnak továbbvitelét, kiszélesítését hangsúlyozza.

A marxisták mindig különös figyelmet fordítottak a polgári vezetési irányzatokra, iskolákra. A szociológia irányzatát, megjelenésének kezdeti időpontjától égé-

szen napjainkig sokoldalúan elemezték, értékelték. Ez abból is adódik, mert a többi vezetési irányzathoz képest ideológiai szerepe nagyobb.

A polgári vállalat szociológiai irányzatának ideológiai szerepe megmutatkozik a "human relations" javaslatában. Ez az iskola a harmincas évek forrongási időszakában a társadalmi problémákat pszichológiai, alkalmazkodás-fogyatékosági problémaként mutatja be és magyarázza, leplezve ezzel a tőke és munka közötti ellentmondást és fékezni próbálta az osztályharcot. Elősegítette olyan mítoszok fennmaradását, amelyek az osztályok, a tőkések és a munkások közti harmóniát hangoztatják, így meghatározott szerepet töltött (és tölt) be a tőkés ideológiában. Az embereknek a vállalati, a tőkés gazdálkodás céljaihoz való jobb alkalmazkodásra fordította a figyelmét, és nem tette vitássá a tőkés céljait, nem "sértette" a magántulajdon rendszerét, a tőkés profitjának jogosultságát.

Ahogy a klasszikus irányzat képviselői, úgy a szociológiai irányzaté is abból indultak ki és azt propagálták, hogy a tőkés, illetve közvetlen megbízottja, a vállalati vezető képes arra, hogy mindenki számára elégedettséget teremtsen, és ennek érdekében javasoltak különböző eljárásokat, módszereket. Mindez azt jelenti, hogy a polgári szociológiai irányzat iskolái, bár a termelés szervezésének és vezetésének számos összefüggését tárták fel és módszertanilag figyelemreméltó előrehaladást értek el, ugyanakkor meghatározó polgári ideológiai szerepet is vittek.

3. A MANAGEMENT IRÁNYZAT

A tőkés gazdaságban a második világháború után az ötvenes években - elsőnek az Egyesült Államokban - új vezetési irányzat, a management irányzat jelenik meg. Alapjai a század elejére nyúlnak vissza, és kezdeti kibontakozását a klasszikus, valamint a szociológiai irányzat elvei és módszerei egységbe foglalásának, továbbfejlesztésének lehet tekinteni. Ennek az irányzatnak a homlokterében az áll, hogy a vezetést olyan tevékenységnek tekintik, amelynek ellátásához speciális szakképzés szükséges, és amelynek alapjait önálló kutatás - önálló tudományág - a management tudomány nyújtja.

Kezdetben a speciális vezetői tevékenység megjelölésére fordítottak különös figyelmet. Elfogadottnak lehet tekinteni ennek egy ismert képviselője¹⁷⁾ által törént meghatározást, amely szerint a vezetés speciális feladatai a következők:

Először is a vezetés feladata a hozzá tartozó szervezet, vállalat célkitűzéseinek meghatározása. Eldöntése annak, hogy a lehetséges célok, feladatok közül melyek azok, amelyeknek vállalása, elvégzése a vállalat szempontjából a leg-

17) Peter F. Drucker: The Practice of Management.

eredményesebbek. A célkitűzésekhez szorosan hozzátartozónak tekinthető, hogy azokat a vezetés részfeladataira bontja, és konkrét teendőket ír elő a vezetett szervezet egyes csoportjai, végső soron az egyes emberek számára.

Másodszorban a management tevékenységéhez tartozónak tekinti a szervezést, azt a tevékenységet, amely megteremti a kívánt szervezeti viszonyokat, létrehozza a szükséges struktúrát, amelyekkel biztosítják a kitűzött célok megvalósításához szükséges anyagi, technikai, személyi feltételeket. Ezek mellett a vezetésnek kell gondoskodnia arról, hogy a szervezet a változó feladatokhoz képest módosuljon, szükségszerűen alkalmazkodjék.

Harmadszor a management tevékenységéhez tartozónak tekinti a végrehajtásra "ösztönző motívumok" alkalmazását, valamint azoknak a személyi és szervezeti kapcsolatoknak kialakítását, amelyek biztosítják a megadott célok és meglévő szervezeti feltételek között a koordinált, eredményes munkát.

Negyedszer a management speciális tevékenysége az, hogy folyamatosan értékelje a végzett munkát, "mérje" a csoportok, a dolgozók tevékenységét egyrészt abból a célból, hogy megalapozza a célkitűző (a tervező) és szervező munkáját, másrészt ellása azt a "felügyeletet", amely a vezetésnek mindenkor fontos része.

Ötödször a management tevékenységéhez sorolja, hogy foglalkozzék a hozzá tartozó kollektíva eredményes működéséhez szükséges technikai és tárgyi feltételek biztosításán túlmenően az emberek szakmai és kulturális fejlődésével.

A felsorolt vezetői tevékenységek - mint speciális feladatok - jelentik az új "szakma" - a management tevékenységi körét. A vállalati felső vezetésnek ez a megjelölése általános, egyes szerzők azonban további differenciálást és pontosítást hajtottak végre.¹⁸⁾

Ha a vezetési tevékenység meghatározásában fellelhető is bizonyos eltérés az egyes polgári management teoretikusok között ez nem olyan mértékű, mint amelyen különbség magának a vezetői tevékenységnek a területére vonatkozó felfogások között mutatkozik.

Az irányzat egyes képviselői igen tágra értelmezik a management-izmust és mindenfajta vezetést annak tekintenek. Ide sorolják például az állami irányítást, a hadsereg, különféle társadalmi intézmények vezetését.

A vállalati vezetést csak egy speciális esetnek tekintik a management tevékenységénél.

A management ilyen felfogása, értelmezése nagyobb mértékben politikai, mint szakmai megfontolásból történik. E felfogásnak politikai értelme ugyanis abban rejlik, hogy a managerek zömmel a vállalati vezetők, a képzett szakemberek. Amennyiben azonban sikerül "elhitetniük", hogy semmi különbség nincs az állami vezetés és az ipari vállalatok vezetése között, akkor a monopolizációknak az a törekvésük, hogy az állami intézetek minden fontos vezető állását a maguk számára

18) E. Peter és E. G. Plowman: Business Organisation and Management.

foglalják le, nemcsak természetes politikai igény, hanem szakszempontról is szükség szerű. Ennek az elvnek hangsúlyozása azt célozza, hogy az állami vezetésbe üzletembereket vonjanak be, a képzett üzletemberek, a managerek vegyék át közvetlenül az állami ügyek irányítását. Mások - különösképpen az angol management-elmélet képviselői - azt vallják, hogy a managerizmus a vállalatok vezetésére vonatkozik, és nem foglalkoznak más területek vezetési problémáival. A tőkés szakirodalomban a management e két egymástól elhatárolható koncepciója ismeretes: az egyik, amely a management általánosítására, a másik a konkrét vállalati, iparvállalati vezetésre szorítkozik. Mi ez utóbbira fordítjuk a figyelmet.

A vállalati management-nel foglalkozók elhatárolják magukat az általános, minden vezetésre kiterjedő managementizmustól, ugyanakkor azonban egyértelműen azt képviselik, hogy a vezetési tevékenység nem azonos valamiféle korábbi, hagyományos szaktevékenységgel, olyannal, amely bármilyen hagyományos iskolai, főiskolai képzésre támaszkodhat, vagy valamely résztevékenységet jelent (kereskedelmi, műszaki, személyzeti stb.). Egyértelműen azon a nézeten vannak, hogy a management tárgya a vállalati komplex vezetési tevékenység, és a management-elmélet és módszertan művelőinek az a feladatuk, hogy e tevékenységhez, az új, kibontakozó "szakmához" a kor igényének megfelelő megalapozottságot nyújtsák.

A vállalati management-irányzat igen sokrétű, amelyet azonban két egymással kölcsönhatásban álló fő irányzatra, iskolára lehet egyszerűsíteni, és pedig az empirikus és a teoretikus

jellegű iskolára. Viszonylag önállóan lehet tekinteni azt az "iskolát", amely a management társadalmi szerepével - ideológiájával foglalkozik.

3.1 Az empirikus iskola

A management irányzat viszonylag önálló területe az empirikus iskola. Ennek az iskolának hívei elhatárolják magukat a teoretikusoktól azzal, hogy különbséget tesznek a management-tudomány és a módszeresen megalapozott szervezés és vezetés gyakorlata között. Ez utóbbit képviselik. Ez a különbségtétel egyébként indokolt.

Az empirikus iskola képviselői a közvetlen gyakorlati igényt tartják szem előtt, művelői azt tekintik feladatuknak, hogy olyan gyakorlati módszereket, eljárásokat dolgozzanak ki, amelyek növelik a vezetői munka sikerességét. Munkásságukban a hangsúlyt a közvetlen tapasztalati vizsgálatokra, a legjobb gyakorlati eljárások feldolgozására és ennek alapján tett javaslatok, eljárások (tanulmányok) készítésére helyezik.

Az empirikus iskola keretein belül a felfogások meglehetősen sokfélék. Közös jellemzője azonban az iskola képviselőinek a pragmatista orientáció. Bár

könyveikben, cikkeikben hangsúlyozzák, hogy becsülik a matematika, a szociológia és más tudományok vívmányait, mégis hajlamosak arra, hogy a közvetlen tapasztalatoknak döntő jelentőséget tulajdonítsanak, azt bizonygatván, hogy a vezetői tevékenységben nagyobb arányban szerepel a vezetői "művészet", mint a módszeresség. Ennek az iskolának jóformán mindegyik képviselője elismeri, hogy az elmélet is hozzájárulhat a vezetői munka sikerességéhez, de ennek mértékét nem tekintik döntőnek.

Az empirista iskolát elsősorban a vállalati vezetés számára a megbízás alapján dolgozó szervezési intézmények, intézetek képviselik. A tőkés országokban a harmincas évek után a management tanácsadó intézmények széles hálózata fejlődött ki, és ma a fejlett tőkés országok mindegyikében önálló "üzletág". Ezek az intézmények különböző szövetségekbe, egyesületekbe tömörülnek, és nagyrészt ezek útján propagálják a gyakorlati tanácsadás szükségességét. Lapjaikban, különböző kiadványaikban indokolják az empirista iskola jelentőségét és ismertetik tapasztalataikat, figyelemmel azonban megbízóik, valamint saját üzleti érdekeire.

Ennek az iskolának a szerepére a tőkés gazdasági rendszerben talán az is jellemző, hogy méretei olyan kiterjedtek és sokrétűek, hogy figyelemmel kísérésükre külön erre hivatott tájékoztató, referáló irodák létesültek.

Tevékenységük kiterjed a vezetési tevékenység megalapozottságát szolgáló eljárások, módszerek egész körére, különösképpen azonban a következőkre:

- a vezetői információ, adatszerzés, tárolás, felhasználás korszerű technikájának alkalmazására,
- a vezetői célkitűzés, a tervekészítés korszerű módszereinek bevezetésére,
- a vezetői döntés, elhatározás előkészítésének szervezésére,
- a vezetői utasítás, rendelkezés kiadásának módjaira, technikájára,
- a végrehajtás értékelésére, elemzésére, a vezetői ellenőrzés korszerű technikai eljárásainak alkalmazására.

Területileg az említett módszerek bevezetése a vállalati vezetés minden szintjére (felső, közép, alsó) és minden részére (fejlesztés - termelés - értékesítés) egyaránt kiterjed.

Egy-egy időszakban, egy-egy országban ezek az intézmények egy-egy új eljárásra, vagy egy-egy új management terület fejlesztésére fordítják a figyelmet, javaslatokat tesznek, propagálják azok alkalmazását. Így például az amerikai tanácsadó és szervező intézetek az utóbbi években különösképpen a vállalati politika marketing típusú vezetését propagálták, alkalmazását előtérbe helyezték. Ennek érdekében széles körű "tájékoztató" kampányt indítottak, nemzeti és nemzetközi tanácskozásokat hívtak össze, javaslatokat dolgoztak ki, a vállalati vezetés "át-szervezésére", új módszerek, eljárások alkalmazására szakvéleményeket készítettek.

Az ajánlott új eljárásokat a polgári hírverés szokásos eszközeivel terjesztik, igénybevéve a "tudományos" egyesületeket, "tudósokat", mint ahogy az más területeken a korszerű propaganda szerint szokásos. Számos esetben a gyakorlatban

már kipróbált példákat ismertetnek, ezeket javarészt ismert nagy monopóliumok, mint az amerikai General Motors, a Ford Művek vagy például az európai Siemens Művek nyújtják.

A tőkés nagyvállalatok a szervezés és vezetés területén is monopolizált helyzetre törekednek. Ezt úgy segítik elő, hogy az általuk helyesnek tekintett vezetési politikát, módszertant általánossá akarják tenni, ennek nagy publicitást teremtenek, kutatásokat, kiképző tanfolyamokat finanszíroznak, szerveznek.

Az empirikus iskola módszertanilag különösképpen a konkrét helyzetek elemzésében, a gyakorlatilag alkalmazható eljárások bevezetésében mutat fel eredményeket, és a képzésben a valóságos vezetői problémákat tükröző, esettanulmányok alkalmazásával ér el sikereket.

Az a körülmény, hogy időnként összegyűjtik és enciklopedikus formában közreadják a gyakorlati tapasztalatok anyagát, gazdag forrását adja a vezetés és szervezés módszertanának.

3.2 A teoretikus iskola

A management irányzat másik külön része a teoretikus iskola. Ennek az iskolának a képviselői a vállalatot szervezett rendszernek tekintik, olyannak, amelynek elemei technikai (gépi), pszichológiai (ember), gazdasági (pénz, anyagi eszközök), szociológiai (csoportok, rétegek) jellegűek, és a társadalmi - gazdasági környezetben meghatározott szervezeti és csoport- (egyéni) célok elérése érdekében működnek, fejlődnek. (Ebből adódik, hogy gyakran rendszerszemléleti iskolának is nevezik.)

A vállalatot sajátos szervezeti rendszernek tekintik, amely különböző alrendszerekből (végső soron a vállalatnál egyes munkahelyekből) tevődik össze, és az egységet, a szervezettséget, a közös célt a management biztosítja. Az iskola képviselői a vállalat működésénél és fejlődésénél kiemelkedő szerepet látnak a vezetői folyamatban, amely biztosítja a cél elérését oly módon, hogy egyrészt elősegíti a szervezet alkalmazkodását a változó környezethez, másrészt képviseli és ellátja az egyes alrendszerek (végső soron az egyes dolgozók) integrációját.

Ez az iskola bizonyos értelemben egyesíti a klasszikus irányzatot - amelynél a hangsúly a termelési folyamat technikai oldalán volt - és a szociológiai irányzatot - amelynél elsősorban az ember, annak egyéni törekvései, érdekei állnak az előtérben. Jelentős mértékben hatott az irányzatra az empirikus iskola, amely az elméleti tételeknél a gyakorlat alkalmazhatóságot tekinti fő kritériumnak.

A teoretikus iskola képviselői kutatásaikat a struktúra, a kommunikáció, a külső környezet és belső kapcsolatok közötti reagálás, annak fő elemei, a döntések felé irányították. Ezen a területen a monografikus munkák széles körben terjedtek el. Az első időben nagyrészt leíró, ismertető jellegű publikációk jelentek meg, amelyek a vezetői döntés fajtáit, jellegét, kritériumait és hatékonyságának feltételeit ismertették.

Az utóbbi időben a normatív jellegű komplex munkák dominálnak, a döntéssel a maga komplexitásában foglalkoznak, mind a döntést előkészítő, mind a döntés utáni vezetői tevékenységet tárgyalják.

A teoretikus iskola jóformán minden részében felülvizsgálja a korábbi megállapításokat és számos vonatkozásban kiegészíti, újra értékeli. Számos példájából érdemes egyet megemlíteni: a konfliktus kezelését. A klasszikus iskola azt tanította, hogy az ember és a szervezet közötti zavart meg lehet előzni, ha jól előkészítik a feladatot, szervezik a munkát és helyesen alkalmazzák az anyagi érdekelttség rendszerét. A szociológiai irányzat képviselői már azt mondták, hogy a szervezet és az egyén törekvései konfliktus jellegűek, amelyek azonban a munka humanizálásával csökkenthetők, semlegesíthetők. A teoretikus iskola képviselői józanul látják és ítélik meg a helyzetet, feltárják az egyén és a csoport, az egyes alrendszerek és a vállalat mint rendszer, valamint környezete között fennálló, létrejövő konfliktusokat. A vezetői tevékenységben ezért arra helyezik a hangsúlyt, hogy a vezető feladatának tekintse a problémák felismerését, megoldását, számolva a kompromisszum szükségességével. Nem akarják kiküszöbölni azt a valóságos vezetői problémát, hogy a vállalatoknál konfliktusok lépnek fel. Inkább a "konfliktus energiáinak megszelídítésében" látják a teendőt és azt kívánják elérni, hogy a vezetés arra törekedjék, hogy a vállalatnál az egyének, kis csoportok és szervezetek egész kollektívájának szükségleteit a lehetőséghez képest kielégítsék. Egyáltalán nem törekednek olyan "irreális" cél elérésére, hogy a vállalatnál teljes érdekazonosság, harmónia alakuljon ki.

Ezt az iskolát sokan csak módszertani szempontból tekintik önállónak, mert vizsgálati eljárásaiban, valamint az ajánlott vezetési és szervezési módszerekben a kibernetikai (rendszertechnikai) eljárások dominálnak.

3.3 A management ideológiáról

A vezetés jóformán minden irányzata, iskolája gyakorlatilag alkalmazható eljárások, módszerek mellett foglalkozik a vezetésnek a társadalmi, a gazdasági életben betöltött szerepével, a vezetők társadalmi helyzetével.

Az amerikai management irányzat teoretikusai a negyvenes években, amikor a vállalatok vezetésében alkalmazható javaslatok egész sorát készítették, egyidejűleg ideológiai koncepcióval is felleptek, amelyet J. Burnham "A managerek forradalma" című könyve indított el.

Nem valami egészen új "ideológia" jelentkezéséről van szó. A húszas években a klasszikus irányzatnak is megjelentek az "ideológusai", akik a "technokrata forradalom" hódítását hirdették. Ezt P. W. Weblen és a köréje csoportosultak képviselték. A technokrata ideológiával bizonyos azonosságot mutat a management ideológia, elsősorban abban, hogy egy új osztály megjelenését hirdeti és azt propagálja, hogy a tőkés uralmát egy új osztály, a managerek osztálya vált-

ja fel, akik a társadalmi fejlődést biztosítják. Nem indokolt ezen a helyen eme ideológiai irányzat kritikai értékelésére kitérni, ezt számos marxista tanulmány már kellően megtette,¹⁹⁾

Figyelemreméltóak azonban azok a polgári megállapítások, amelyek azt hangoztatják, hogy a kapitalista vállalat vezetőjének ellentétes érdekei vannak a tőkésekkel szemben. A managereknek nem az a feladatuk, hogy a tőkésosztályt szolgálják, a profitot növeljék, hanem az, hogy az "egész ország", a "társadalom" érdekében dolgozzanak. Ez a szemlélet és az ezt hirdető ideológiai irányzat azért érdemel különösebb figyelmet, mert azt sugallja, hogy tőkés viszonyok között azáltal, hogy a vezetők ösztársadalmi érdeket képviselnek, a vezetés tudományos alapúvá válhat. Ezzel a szemlélettel a tőkés vállalati vezetés tudományos megalapozottságának azt az ellentmondását kívánják kiküszöbölni, hogy ha csak egy osztály vagy csoport érdekeit szolgálja a vezetés, akkor aligha lehet vezetéstudományról szólni.

A management vezetés teoretikusai sajátos manager-kultuszt hirdetnek, - abszolutizálják a tőkés vállalati vezetők, különösképpen a monopóliumok, a nagyvállalatok felső vezetőinek tevékenységét olyanoknak tüntetik fel, amely tudományos alapokon nyugszik és így meg tudja oldani a felmerülő társadalmi, gazdasági problémákat. Ezzel azt az illúziót keltik, hogy a régi tőkés viszonyokat, amelyeket ez irányzat képviselői élesen kritizálnak, a tudományos management korszaka váltja fel.

Ezzel az ideológiával maguk a polgári ideológusok egy része sem ért egyet, és sokan nem csatlakoznak azokhoz, akik a kapitalizmust, mint valami régi, gazdaságilag elavult társadalmat tüntetik fel azért, hogy bizonyítsák a "tudományos management" szükségességét.

A management irányzat annak iskolái a termelés méreteinek növekedéséből, bonyolultságának fokozódásából fakadó vállalatvezetési feladatok megalapozottságához nyújtanak segítséget, ugyanakkor azonban a tőkés gazdaság egyik kifinomult apologetikáját is képviselik. Ezt szem előtt kell tartani, amikor megállapításokkal, javaslataikkal foglalkozunk, hogy helyesen tudjuk értékelni szerepüket a vezetési elmélet és módszertan fejlesztése területén.

4. ÚJ IRÁNYZATOK – ISKOLÁK

Korunkban a polgári szakírók nagy része a vezetés tudományos megalapozottságának új időszakáról ír.

Az új irányzat kezdeti időpontjának egyesek az 1940-es éveket tekintették, azt az időszakot, amikor Angliában új módon oldották meg a katonai feladatokat. A

19) D. Gvisianyi: Szervezés és irányítás (a polgári elméletek kritikai elemzése). Moszkva, 1970. - Budapest, 1972.

háborúban - a légvédelem, a tengeri hajózás, a nagy légitámadások irányításánál - olyan módszereket alkalmaztak, amelyeknek segítségével egy adott feladatot (katonai nyelven operációt) mint egységes egészet úgy lehetett elrendelni, hogy az eddigieknél nagyobb mértékben és szélesebb körben vették figyelembe a várható külső események változását, különösképpen az "operációban" résztvevő egyes részek, csoportok egymáshoz való viszonyát, célkitűzéseit. Az új irányítási módszer (az operációkutatás) lehetővé tette, hogy a katonai vezetés a hagyományos módnál sokkal sikeresebb legyen.

Mások az új irányzat kezdetét Wiener könyvének megjelenésétől számítják. E könyv megjelenése óta kibernetika néven foglalják össze azokat a kutatásokat, publikációkat, amelyek a szabályozás, a vezetés törvényszerűségeivel, módszereivel foglalkoznak.

Vannak olyanok, akik az új irányzatot szorosan összekötik az elektronikus számítógépeknek a vezetésben való nagymértékű felhasználásával, és az elektronikának a gyakorlati vezetésben való széles körű alkalmazásától számítják a vezetés egészének megváltoztatását.

Az új irányzat a háború után, az ötvenes években bontakozott ki és az jellemzi, hogy a management tevékenység megalapozásánál felhasználja az egzakt tudományok módszerét, a korszerű technikai eszközöket, elsősorban az elektronikát. Itt ezt a management irányzat egyik új ágának is lehet tekinteni, amelyet gyakran "tudományos management" kifejezéssel jelölnek meg.

Ez az irányzat az eddigi vezetési irányzatokhoz, iskolákhoz képest sokkal nagyobb teret szentel az elméletileg megalapozott, új eljárások kidolgozásának, és jóformán teljesen szakít azzal a szemlélettel, hogy a vezetési módszerek fejlesztésének fő útja a gyakorlatban kialakult tapasztalatok általánosítása. Ennek az irányzatnak képviselői majdnem kivétel nélkül azt vallják, hogy az eddiginél nagyobb teret kell adni az elméletet és módszertant fejlesztő törekvéseknek, és különösképpen előtérbe helyezik a vezetésben a komputeres felhasználását.

Az irányzatnak különböző iskolái jelennek meg; az egyes iskolák természetesen szoros kölcsönhatásban vannak egymással. A kifejezetten elméleti oldalt képviselőknél nagyobb szerepe van a vezetési szemlélet, felfogás kialakításának, és különösképpen a kibernetikát, a rendszertechnikát művelik, fejlesztik. Ez a kezdetben erősen teoretikus iskola az utóbbi időben növekvő mértékben a gyakorlatilag alkalmazható eljárások kialakítására is törekszik.

Az irányzat másik pólusát képviselik azok, akiknél a gyakorlatilag alkalmazható módszerek bevezetésén van a hangsúly.

Az új iskolák elméleti és módszertani képviselői mellett is megjelennek a polgári ideológusok, azok, akik az új időszakról szólnak, és a "tudományos management" társadalmi szerepét, jelentőségét magyarázzák; a vezetés új szakaszát oly módon hirdetik, hogy az tökéletes gazdálkodás új korszakát hozza magával.

4.1 Kibernetika, rendszerelmélet

Korunkban Wiener vezette be újból a bonyolult rendszerek irányításával foglalkozó tudományág elnevezésére a kibernetikát.

A kibernetika kezdetben különösképpen a technikai, később azonban a biológiai és ma már a társadalmi, a gazdasági rendszerek irányításának módszertani problémáit fogja át.

A kibernetika azokkal a törvényszerűségekkel, módszerekkel foglalkozik, amelyek minden irányításnál megmutatkoznak. Az irányítás eredményességét meghatározó egyes elemek, mint az információ, a döntés, az utasítás, a programozás, valamint a visszacsatolás alapjait mélyítik, és a gyakorlatilag alkalmazható vezetési technikák kidolgozásának céljából nyújtanak újat.

Az a körülmény azonban, hogy a bonyolult rendszerek (mint pl. a termelés) teljes gépesíthetősége nem oldható meg, a kibernetika nem korlátozódhatott a gépek vezérlésére, hanem ki kellett terjednie az ember, az ember-gép rendszerek irányításának területére. Sőt az egyes ember-gép rendszerek együttműködésének korszerű irányításával kapcsolatos igény magával hozta, hogy a különböző szervezettek vezetésének problémája felé forduljon. Így a kibernetika a vállalati vezetés - a bonyolult ember-gép rendszerek - irányításának megalapozását is segíti.

A kibernetika művelésében több iskola ismerhető fel:

Az egyik az, amely az egyes irányítási elemekre helyezi a hangsúlyt és viszonylag függetlenül az adott alkalmazás sajátosságaitól, azok általános törvényszerűségeinek feltárására törekszik. Így az általános kibernetika elmélete kiegészül és megjelennek: az információelmélet, a döntéelmélet, a visszacsatolás elmélet, illetve ezek kérdéseivel foglalkozó szaktudományok.

A másik iskola az, amely az irányítási terület sajátosságait tartja szem előtt és keresi azokat a törvényszerűségeket, amelyek egy-egy speciális rendszerből fakadnak. Ez azt jelenti, hogy az általános kibernetika keretében bizonyos önállósággal a technika, a gazdasági kibernetika, illetve annak ágai, például a vállalati kibernetika jelenik meg.

Vizonylag önálló iskola az, amely a kibernetikát csak kezdeti lépésnek tekinti egy új tudományág: a rendszerelmélet kialakulásához. Ennek az irányzatnak a kutatói nem korlátozzák vizsgálataikat csak a vezetés folyamatára, hanem az irányított rendszert mint egészet vizsgálják, és ennek keretébe helyezik a vezetést. Ennek az irányzatnak is vannak képviselői, akik a rendszerelmélettel mint általános elméleti irányzattal foglalkoznak, azon felismerésből kiindulva, hogy a különböző rendszereknek léteznek közös sajátosságai. Amíg az általános rendszerelmélet a különböző rendszerek általános jellegére fordítja a figyelmet, addig a gyakorlati alkalmazáshoz közel álló kutatásoknál megjelenik az az irányzat, amely egyes, az irányítás szempontjából sajátos rendszerel-

méletek kialakítására törekszenek, így technikai, biológiai és társadalmi rendszerek működésének, fejlődésének és ezzel összefüggően irányításuknak elméleti alapjait törekednek kidolgozni.

Ma már az egyes szakági rendszerelmélet mellett, egyes speciális területeken tovább folyik a differenciálódás, így például a gazdasági rendszereknél különbséget tesznek makro- és mikrogazdasági rendszerek vezetése között, s a legújabb publikációk ez utóbbi differenciálódására hívják fel a figyelmet.

A kibernetika, a rendszerelmélet ma korunk egyik új, kibontakozó tudományága, amely jelenleg abban a szakaszban van, amikor általánosan elfogadottá vált a tárgya, a kutatási módszere. Kezdetől fogva jelentékeny hatást váltott ki mind a vezetés elméletére, mind gyakorlatára, mert újat képvisel mind szemléletében, mind vizsgálati, kutatási módszereiben, és újat tud nyújtani a gyakorlati eljárásokban is. A kibernetika, a rendszerelmélet egyik - talán legfontosabb - megkülönböztető sajátossága, hogy szakít azzal a hagyományos szemlélettel, amely a bonyolult rendszereket az egyszerűbbekből kiindulva alkalmazzá. A kibernetika, a rendszerelmélet képviselői azt vallják, hogy a bonyolult rendszereket olyanoknak kell feltételezni, mint amilyenek és arra kell törekedni, hogy bonyolultságuknak megfelelő módszerekkel ismerjék meg, szabályozzák azokat.

Az új, gyakorlatilag alkalmazható módszerei között különösen jelentős az operációkutatás, az a módszer, amely elsőnek terjedt el széles körben.

Az operációkutatást mint kibernetikai szemléletű vizsgálati módszert először a katonai vezetésben alkalmazták. A vállalati vezetésben való felhasználására később került sor. Ezt az váltotta ki és elterjedését az teremtette meg, hogy a vállalati döntéseknel a figyelembe veendő tényezők száma olyan mértékben növekedett, hogy azoknak figyelembevétele a hagyományos, az egyéni tapasztalatokon nyugvó eljárások alapján már nem volt lehetséges. A vezetői problémák bizonyos módszeres rögzítése (modellezés) és a lehetséges megoldási változatok módszeres összehasonlításának alkalmazása nélkül célszerű vezetői döntések hozatala már nehézségekbe ütközött. Így a katonai vezetésnél alkalmazott eljárás átvétele célszerű volt. Emellett az operációkutatás elősegítette azt, hogy elhatárolódjanak azok a vezetői döntések, amelyeknél az adott célok és feltételek ismerete mellett maga a döntési tevékenység nem kíván sajátos vezetői mérlegelést, hanem olyan feladat, amely - megadott vezetői előírások alapján - "gépies, rutin"-feladat, tehát gépesíthető.

Az operációkutatás olyan gyakorlatilag alkalmazható vizsgálati eljárásokat fejlesztett ki, amelyek a sokváltozós, komplex összefüggésekkel rendelkező rendszerek egzakt megragadására alkalmassá váltak. Ez azt eredményezte, hogy a vállalati vezetés számára olyan logikai modelleket tudtak alkotni, amelyeknél matematikai módszerek segítségével számításba lehetett venni a vizsgált jelenség (rendszer-folyamat) állapotát és fejlődését meghatározó összes ismert tényezőket. A modell lehetővé tette, hogy előreverítethetővé váljanak az elkövetke-

zendő események, és így jobban megtalálhatóvá vált az optimális, a kívánatos állapot.

Az új vezetési irányzatnak egyik legnagyobb gyakorlati hatása az volt, hogy a matematikai programozási módszerek elterjedése meggyorsult. Először - legkorábban a negyvenes években - széles körben kezdett elterjedni a lineáris programozás, az a módszer, amely a változók közötti kapcsolatok linearitását veszi figyelembe. Felhasználási területe a gazdasági vezetésben igen sokrétű: az optimális sorozatnagyság, az optimális alkatrész- és gyártmánystruktúra megállapításán át egészen az új gyártmányok, új berendezések beállításáig, valamint nagyobb beruházások célszerű kijelöléséig alkalmazható.

Viszonylag önálló területnek lehet tekinteni a szállítási tervek készítését, amikor is a szállítási út, a költség, a leszállítandó mennyiség, a raktárkészlet és még néhány tényező figyelembevételével célszerű szállítási program határozható meg.

A matematikai programozás gyakorlati alkalmazása fokról fokra terjed, és ma már az említett programozási eljárások alkalmazását sokan, mint "hagyományos módszertant" említik meg. Újabban az addig nem programozható vezetői döntések, elhatározások módszeres megalapozására fordítják a figyelmet, amelyet a heurisztikus programozási irányzat fejez ki.

A kibernetika, a rendszerelmélet a gazdasági vezetőknek nemcsak szemléletre hatott (komplexitás, rendszerszemlélet), nemcsak új, gyakorlatilag alkalmazható módszereket, eljárásokat vezetett be (operációkutatás, programozás), hanem lényegesen befolyásolta a vállalatoknál a szervezett együttműködést, új szervezeti formák kialakítását segítette elő, és erősítette azt a folyamatot, hogy a vezetésben a különböző szakismeretek együttesen kerüljenek felhasználásra (team-munka, interdiszciplinaritás).

A vezetés új irányzata viszonylag gyorsan terjed el, gyakorlati alkalmazása szorosban kapcsolódik a korszerű vezetési eszközök, elsősorban az információk és számítástechnika alkalmazásához. Figyelemreméltó azonban, hogy ez az irányzat különösképpen az oktatásban bontakozik ki, ott, ahol még vezetési gyakorlattal nem rendelkezők képzéséről van szó, és a rendszerelmélet, az operációkutatás, a matematikai módszerek tanításának kedvezőek a körülményei. Kevésbé és viszonylag lassabban terjed el ott, ahol például már gyakorlattal rendelkező vezetők továbbképzése folyik, miután a gyakorlatban ma még jelentős szerepük van a tapasztalatoknak, a nem "programozható" módszereknek, a vezetői készségnek, - a vezetés "művészetének".

Az előző irányzat mint oktatási irányzat mindinkább meghatározható szerepet visz, különösképpen azoknál az egyetemeken, ahol modern természettudományos szemléletben folyik az oktatás és amelyek más tárgyaknál is mind fokozottabb mértékben támaszkodnak a kibernetikára, a rendszerelméletre és ez általános oktatási irányzatuk lett.

4.2 A komputer a vezetésben

A vezetéselmélet új irányzatát kifejező kibernetikát, rendszerelméletet nagyrészt az táplálja, hogy a vezetésben a számító- és információfeldolgozó gépek vállalati alkalmazása kezdődött meg és gyorsan bontakozott ki, megváltoztatta a vezetés technikai felszereltségét.

Az ügyvitelben a technikai eszközök alkalmazása századunk közepéig lassan, vonatottan haladt. Különböző számítások szerint az elmúlt száz év alatt a fizikai munka termelékenysége a gépesítés, az automatizálás eredményeképpen a fejlett ipari országokban mintegy kétezerszeresére emelkedett. Ugyanezen idő alatt az irodai munkák, az információ, az adatok feldolgozásának hatékonysága száz - kétszáz százalékkal nőtt.

A termelő szervezeteknél, az ipari vállalatoknál a fizikai és a szellemi munkák között, a technikai feltételek, a gépek alkalmazása tekintetében éles különbség, "szakadék" jött létre. Alapvetően eltérő lett az irányított folyamatok és az irányító munka "technikája". Az utóbbi évtizedek műszaki - tudományos fejlődésének eredményeképpen tovább nőtt az irányított folyamatok gépesítettsége, kibontakozott az automatizáltság, fokozódott a komplex gépesítettség, meggyorsultak, bonyolultabbá váltak a végbemenő anyag- és energiafolyamatok, és így a termelés is. Az a helyzet állt elő, hogy a gépi - részben automatizált - nagyméretű, bonyolult és felgyorsult termelést a nagyrészt manuális alapokon nyugvó vezetés - szervezés már nem volt képes uralni, - változtatni kellett az irányítás technikáján. Megindult és gyorsan nőtt a vezetési tevékenység gépesítettsége.

Hosszú ideig a gépek alkalmazása az irányítási munkáknál az egyszerű számolási, leírási, sokszorosítási tevékenységre terjedt ki. Csak a századforduló után, a lyukkártya gépek alkalmazásával kezdett változni a helyzet, amikor is az adatok feldolgozásának, tárolásának olyan új technikája jelent meg, amely visszahatott a vezetés mikéntjére, megváltoztatta annak módját, stílusát.

Az elmúlt két évtizedben a gépgyártás legdinamikusabban fejlődő ága a számítógépek termelése, amelyet nemcsak a felhasználásuk iránti igény gyors növekedése jellemez, hanem az is, hogy előállításukban viszonylag nagyobb arányban van szerepe a tudományos kutatások, az újabb tudományos eredmények alkalmazásának. Így viszonylag gyorsan jöhetnek létre új típusok (jelenleg a negyedik számítógép-generáció kutatása és termelésre való előkészítése folyik).

A gépeknek, berendezéseknek a vezetésben való alkalmazása gyorsan haladt és két irányban bontakozott ki: az egyik a nagy tömegű ügyviteli munka gépesítése, az adatfeldolgozás, a másik a vezetésnél szükséges számítások elvégzése: a döntések előkészítése. Mindkét irány viszonylag önálló rendszereket, technikákat a számítógép felhasználásának rendszerét alakította ki. Ezzel együtt megjelentek az egy-egy területet képviselő iskolák, éspedig: az adatfeldolgozási és döntéselőkészítő célzatúak.

Az adatfeldolgozás (adatközlési rendszer) igen széles szakterület, magában foglalja az adatok, információk beszerzését, kódolását, tárolását, feldolgozását és továbbítását. Ezek ellátására kialakította a maga speciális módszereit (adatfeldolgozó software), valamint a szükséges adatinformációs technikát (adatfeldolgozó hardware).

A másik viszonylag önálló terület, amelynek jelentősége fokozatosan nő, a vezetői döntések előkészítése és a végrehajtások értékelése. Ez a terület is kifejleszti a maga speciális módszereit, az azokat szolgáló számítástechnikai eszközöket. A döntési rendszerek kialakítása az adatfeldolgozás eredményeinek felhasználásával történik, így indokolt, ha ezt a komputernek a vezetésben való alkalmazása második, fejlettebb szakaszának tekintjük.

Az elektronikus gépek alkalmazásának mindkét irányú felhasználása jelentős hatással van a vezetés módjára, a vállalat, az intézmény szervezetére, hatásuk azonban különböző. Az adatfeldolgozás gépesítése megváltoztatja az ügyviteli, az adminisztratív munkák minőségét, és megteremti annak előfeltételét, hogy maga a vezetés mikéntje megváltozzék. A vezetésben való minőségi változás azonban csak akkor áll be, amikor az adatfeldolgozás felhasználása magában a vezetési folyamatban, a döntéselőkészítésnél és döntésnél történik. Ennek az iskolának a képviselői arra fordítják a figyelmet, hogy olyan változás következzen be a vezetésben, amelynek eredményeképpen az irányítási munka hatékonyabbá válik. Ennek egyik feltételét abban látjuk, hogy ott, ahol lehetséges, a gépek, a komputer vegyék át a vezetés részfeladatait és tegyék lehetővé, hogy a vezetésnek olyan rendszere alakuljon ki, amelyben meghatározó szerepet visznek a komputer.

Ez az irányzat jelenleg fejlődésének abban a szakaszában van, amikor egyes részterületeken már gyakorlatilag alkalmazható eljárásokat, módszereket alkalmaz, így bizonyos vezetési részterületeken megvalósult a komputer segítségével történő irányítás.

Viszonylag nagyobb teret kapott eddig a pénzügyi vonalon, valamint a raktár, az anyaggazdálkodás, az üzemi irányítás területén és különösképpen ott, ahol már eddig is rendelkeztek olyan adatokkal, információkkal, amelyek a döntést megalapozták.

A komputereknek a vezetés egyes részterületein való alkalmazása gyakorlatilag eredményes, terjedő vezetési irányzat. Emellett folynak kutatások a vállalati vezetés egészére kiterjedő alkalmazás előkészítésére is.

A vállalati vezetés egészére kiterjedő, az úgynevezett integrált rendszer alkalmazásának ma még számos vonatkozásban információs, technikai, módszertani nehézségei vannak, így ma még csak bevezetésének előkészítési szakaszáról beszélhetünk.

Sokan a vezetés egészére kiterjedő alkalmazást, a fellépő problémák megoldását a technikai fejlesztéssel és a negyedik számítógép-generáció kifejlesztésével kapcsolják össze. A negyedik számítógép-generációtól azt várják, hogy olyan prob-

lémákat, amelyeket eddig egyáltalán nem, vagy csak nehézkesen tudtak megoldani, megszüntesse vagy csökkentse. Ezek:

a) az eddig megosztott információs rendszer egységesítése, éspe- dig a különböző adat, kép és hang részfeldolgozásának egy összehangolt rendszerben való egységesítése. Az eddig funkció, helyszerint megosztott tárolások, felosztásoknak egyesítése és olyan külön rendszer alkalmazása, amely egyidejűleg képes a különböző funkciók, a különböző területek és a különböző vezetői szintek igényét kielégíteni.

b) A vezetői feladatok problémái és a számítógépes módszereknek a "nyelv" -e közötti különbségek csökkentése, megszüntetése. Olyan "nyelv", illetve módszer kialakítása, amely lehetővé teszi az átlagos, s nem speciálisan képzett vezető számára is, hogy közvetlenül, "számítógépes tolmács" nélkül is használja az információrendszert. Ez azt jelenti, hogy a vezető és az információs rendszer, a számítóközpont között közvetlen kapcsolat alakul ki.

c) Az új gépkonstrukció lehetővé tudja tenni azt, hogy már a harmadik generációval megkezdett központi, teljes körű információ- és adattárolás megvalósuljon. Lehetővé váljék a különböző adatoknak, információknak tet- szőleges igényű csoportosítása, amely a hang-, adat- és képtechnikával a központi, a helyi, az egyéni alkalmazás lehetőségével a vezetés egész rendszerét, módsze- rét alapjában megváltoztatja.

A negyedik generáció gépei számára feladott problémák nagy része már az adott technika mellett megoldás alatt áll, a különböző gépek kombinatív alkalmazásával (kis-, nagygép együttműködési rendszerek), valamint a különböző szintű vezetői számára az információk szelektálásával, átdolgozásával, a vezetőknak a számítástechnika megismertetésével, valamint a vállalati és más információs közpon- tok (adatbank) létesítésével.

A számítástechnika alkalmazása a vezetésben már a jelenlegi szakaszában lényeges hatással van a vállalat szervezetére, vezetési módszerére. Ez a hatás kifejeződik abban, hogy változik a vezetői munka

- időbelisége, gyorsasága,
- nőtt a célszerűsége, az optimalizálás és
- változott a rutin- és az alkotómunkák aránya.

E változások együtt járnak a vezetési módszerekben, a szervezeti formákban való változásokkal, és együttesen teszik hatékonyabbá a vezetői tevékenységet.

A komputerok, az adatok, az információk feldolgozásának gépesítése elsősorban azt eredményezi, hogy az adatinformációk feldolgozásának, továbbításának ideje lényegesen változik a hagyományos módszerekhez képest. A változás nem egyszerűen azt jelenti, hogy meggyorsult a korábbi adat- és információszolgáltatás, hanem azt, hogy egészen új időbeli viszonyt, helyzetet teremtet a vezetés számára. A régi technikánál az adatok megszerzésének, feldol-

gozásának ideje volt a domináló és ez határozta meg a vezetés érdemi munkára fordítható idejét. Például egy vezetői döntésre fordított idő nagy részét az előkészítés, az információbeszerzése, az adatok feldolgozása, az úgynevezett holtidő tette ki, s a döntésre, a tartalmi, érdemi részre fordított idő ennek kis hányada volt.

Az időbeli részarány változása a vezetői tevékenység más területén is megmutatkozott: pl. a vezetői ellenőrzésnél. Az ellenőrzés alapjául szolgáló információk, adatok csak a folyamat lezajlása után, nagy késéssel érkeztek, és így csupán az utólagos ellenőrzés lehetősége állt fenn, a folyamatokba való beavatkozás csak egyes kivételes esetekben volt lehetséges.

A komputer alkalmazásával az egyidejűség lehetősége lépett előtérbe.

A komputer alkalmazásával változott a vezetői döntések célszerűségénél figyelembe vehető tények, körülmények, összefüggések köre, mértéke. Kibővült a lehetséges változatok száma, a döntések optimalizálásának alapjai ugrásszerűen növekedtek. Lehetőség nyílt arra, hogy az eddig alig vagy egyáltalában figyelembe nem vett körülmények sokaságából az előre megadott célkitűzések és feltételek alapján különböző változatokat vehessen figyelembe, és a különböző döntési lehetőségeket megadott követelmények szerint rangsorolhassa.

A komputer alkalmazása a hagyományos módszerekkel kialakított optimum-számításokat egyrészt kiegészítette, jobban megalapozottá tette, másrészt azonban olyan területekre, problémákra is kiterjesztette, amelyeket a korábbi hagyományos módszerek nem, vagy alig érintettek. Így például a nagy és bonyolult létesítmények műszaki előkészítése, a fejlesztés, a kutatómunkák tervezési és optimalizálási eljárásainak módszere, a hálótervezés a komputeres vezetéstechnika eredménye. Az a körülmény, hogy egy bonyolultabb beruházás végrehajtásánál vagy egy kutatási feladat megoldásánál az eseményeknek olyan sorozatát kell megvalósítani, amelyek egyrészt egymásután következnek, másrészt párhuzamosan végezhetők és ezek között vannak olyanok, amelyek időtartama, költsége és a kitűzött cél elérése viszonylag pontosan számítható. Vannak azonban olyanok, amelyek kevésbé pontosan határozhatók meg, ezek együttesen jelentkezők, egészen speciális módszerek alkalmazását kívánják, olyanokat, amelyek egyrészt képesek a különböző típusú összefüggések hatását számba venni, az egész rendszert szabályozó kritikus tevékenységet meghatározni, és az egyes, valamint a kritikus tevékenységben beálló változásának kölcsönhatásait számontartani. A komputer nélkül a terjedelmes, sokrétű problémák egyáltalában nem oldhatók meg, hiszen a hagyományos számítási eljárások ilyen bonyolult összefüggések számontartására, tervezésére nem alkalmasak.

A komputer hatása a vezetésben talán legnagyobb mértékben abban mutatkozik meg, hogy a rutin-, a gépies munkákat a gépek veszik át, és így lehetővé válik, hogy növekedjék az alkotó-fejlesztő tevékenység. Gyakran másképpen fejezik ki a komputereknek ezt a szerepét, és azt mutatják meg, hogyha nem történik a komputerizálás a gazdaságirányításban,

akkor lefékeződne, megtorpanna a haladás. A termelés gépesítettége, volumenjének és bonyolultságának növekedése következtében ugyanis a szükséges szervezeti, vezetői, információs munka annyira megnő, hogy a változatlan vezetői technika mellett fokozatosan elvonná a tényleges termelő-alkotómunkát végzőket attól, hogy el tudják látni a növekvő információs feladatokat.

A gépek alkalmazása mindenkor megváltoztatja a munka módszerét, az együttműködés formáit, új ismereteket, szakképzettséget kíván meg. Tömeges, széles körű bevezetése társadalmi, szociális problémákkal együtt jár és gyakran olyan társadalmi mozgást idéz elő, amely lényeges ideológiai hatásokkal jár. Mindezek a jelenségek számítógépek alkalmazása során, a szellemi munka gépesítésekor különösen élesen jelentkeznek, és a társadalmi viszonyoktól függően más és más problémákat jelentenek vagy más megoldásokat adnak.

Érdemes azonban megemlíteni, hogy a komputeres széles körű alkalmazásával a polgári vezetési ideológiának egy új eszmei irányzata "a vezetési szakembereket", a "tudományos management" korszakát hirdető, konvergencia-elmélet jelenik meg, amelyre - ha röviden is - de ki kell térnünk.

4.3 A "tudományos management" ideológia

A tudományos management ideológia a management ideológia továbbvitele és fejlettebb formában a konvergencia közgazdasági elmélet keretében jelenik meg.

A konvergencia, amely a latin *convergere* szóból származik, az odahajol, közeledik, egy pontban összefut kifejezésekkel fordítható. Ezt a fogalmat egy ideig csak a geometriában használták, majd más tudományágak is átvették (pl. orvostudomány: a látás konvergálása). Újabban a polgári közgazdászok használják annak megjelölésére, hogy a két alapvető társadalmi rendszer, a szocializmus és a kapitalizmus fejlődésében "közeledik" és az elmélet több képviselője szerint az úgynevezett "modern ipari társadalomban" egyesül.²⁰⁾

A modern ipari társadalomról hirdetett elmélet az 1950-es években kezdődött és az évtized második felében bontakozott ki, vált viszonylag önálló polgári ideológiai irányzattá. A "modern ipari társadalom" elméletet képviselők tézisei szerint a társadalom - a gazdaság fejlődését a termelési technika és a fogyasztás színvonalja határozza meg, a társadalmi viszonyoknak, az ideológiának - szerintük - a fejlődésben szerepük nincs. Általában abból a feltételezésből indulnak ki, hogy ma már a fejlődésben nem a tulajdon, hanem a vezetés (a management) játssza a legfontosabb szerepet. A konvergencia-teoretikusok²¹⁾ azt állítják, hogy a modern gazdaságban lényegtelenné válik, kinek a birtokában vannak a termelőberendezések,

20) J. K. Galbraith: Az új ipari állam. Budapest, 1970.

21) H. Meissner: Konvergenciaelmélet és valóság. Budapest, 1971.

kik vesznek részt finanszírozásában, ehelyett azt hirdetik, hogy az vált döntővé, hogy ki és milyen módon vezeti és irányítja a vállalatokat, a termelést. A konvergencia-elmélet sarkalatos tétele az, hogy a termelés irányítása és ebből adódóan a gazdaságra és a társadalomra gyakorolt hatás fokozódó mértékben a managerek feladata. Jóformán kivétel nélkül azt a következtetést vonják le, hogy az a tény, amely szerint a nagy termelő szervezeteket, vállalatokat mind a kapitalizmusban, mind a szocializmusban tudományos képzettségű szakemberek vezetik, akiknek szerepe mindkét rendszerben egyre jelentősebbé válik, azt eredményezi, hogy a termelőeszközös tulajdonformája mind kisebb jelentőségű lesz. A meghatározó: a vezetési, gazdálkodási módszerek fejlesztése, tudományos megalapozottsága.

A harmincas évek management ideológiájától a jelenlegi abban is különbözik, hogy akkor a vezetőknek társadalmi szerepét csak a tőkés viszonyokra magyarázták. A konvergencia-elmélet képviselői kiterjesztik ezt a felfogást a szocialista gazdaságra, és a két rendszer fejlődésének, egymáshoz való közeledésének egyik legfontosabb jellemzőjeként a "management azonosságát" mutatják be.

A két rendszer vezetésében való azonosságot többnyire a vállalati vagy éppen az üzemi szinten folyó szervezési és vezetési módszerek közötti hasonlóság alapján magyarázzák. Olyan vezetési résztvevőket hasonlítanak össze és mutatnak ki analógiát, amelyeknél a társadalmi viszonyok szerepe viszonylag másodrendű, sőt sok esetben el is hanyagolható. Így például a döntést előkészítő adatfeldolgozás, információgyűjtés, rendezés vagy éppen a teljesítmény mérését szolgáló eljárások, tervezési, programkészítési módszerek. Ezek a vezetési tevékenységhez tartozó technikai vonatkozások a dolog természetéből adódóan a szocialista és a tőkés viszonyok között azonos jellegűek. A konvergencia-elmélet képviselői tartózkodnak a vezetés azon tevékenységeiről beszélni, az azonosságot keresni, amelyeket a társadalmi viszonyok határoznak meg. Így egyáltalában nem, vagy alig esik szó a vállalat céljáról vagy a munkások tényleges részvételéről a vezetésben, a vállalati pártszervezetek szerepéről. A bérmegállapítás, az alkalmazás, a felvétel, az elbocsátás, a vezetők és a beosztottak tényleges viszonyai, kapcsolatai, a szociális ügyek intézése, a dolgozók kulturális, egészségügyi ellátásának kérdése is ritkán képezik az összehasonlítás tárgyát.

A hasonlóságok kimutatása nagyrészt a különböző eljárási módokra, metodikákra, technikákra terjednek ki, és ezek között előtérben a komputer alkalmazása áll. Gyakran képezi a komputereknek a vezetésben való alkalmazási mértéke, jellege a két társadalmi rendszer azonossága közötti bizonyítás tételét.

A konvergencia-elmélet képviselői között sokan a gazdaság egészének irányítási módszereiben megmutatkozó azonosságot emelik ki - különösképpen az állami tervezés elterjedése tekintetében - a tőkés országokban. Emellett gyakran hivatkoznak a modern szervezési eljárások, kiváltképpen a korszerű információs technika alkal-

mazásának azonos jellegére, valamint arra a körülményre, hogy mindkét rendszerben egyaránt törekednek arra, hogy a tudományos kutatások eredményei gyorsabban felhasználásra kerüljenek.

A konvergencia-elmélet teoretikusai mind az állami, mind a vállalati szintű vezetésben a technikai elgondolásokat helyezik előtérbe és minden társadalmi problémát a technikai, a gazdasági kérdésekből vezetnek le, megkerülik a termelési viszonyokat, az osztályviszonyokat.

Az a körülmény, hogy a gazdaság egészének tervezését, irányítását elsősorban a szocialista országok valósították meg, arra vezet, hogy a konvergencia-elmélet képviselői gyakran hivatkoznak, támaszkodnak a szocialista országok tervezési és szervezési módszereinek tapasztalataira.

A konvergencia-elmélet lényege abban foglalható össze, hogy ennek az elméletnek képviselői szerint a kapitalizmus és a szocializmus között kölcsönös közeledés megy végbe. Ennek eredményeképpen fokozatosan elmosódnak a különbségek, növekednek a hasonlóságok és végső soron a két rendszer összeolvad egy új típusú, egésséges ipari társadalommá, amelyben a modern kapitalizmus bizonyos vonásait a szocializmus elemeivel szintetizálja.

A konvergencia-elmélet és ennek keretében a tudományos management ideológia egyike korunk különösen gyorsan fejlődő polgári irányzatának, amelynek ma már különböző iskolái találhatók meg. Hatásuk sokirányú, de különösképpen arra irányul, hogy a kapitalizmus korszerűségének lehetőségeit magyarázza, de nem kevésbé szának ennek olyan szerepet is, hogy feltárják a szocialista viszonyok között mutatkozó tőkés sajátosságokat és végső soron azt bizonyítsák, hogy a kapitalizmus nemcsak túléli a XX. századot, hanem a jövő társadalmának is gazdálkodási rendszerét jelenti.

Ez az elmélet azért érdemel különösebb figyelmet, mert egy olyan ideológiai irányzat, amely azt képviseli, a társadalmi fejlődés a tőkés országokban nemcsak szocialista forradalom útján, hanem evolúciós formában is végbemeget, ha bizonyos feltételek megvalósulnak. E feltételek között kiemelt szerepük van a tudományosan képzett szakembereknek, a vezetőknek, ennek az új, a haladást képviselő "osztály"-nak.

II. Rész

A SZOCIALISTA SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI IRÁNYZATOK

1. A SZOCIALISTA SZERVEZÉS ÉS VEZETÉS ELŐZMÉNYEIRŐL

A szocialista forradalom alapvető változást hozott a gazdaság, a termelés szervezettségében, vezetésében, megváltoztatta a termelő, a gazdálkodó, a szervezett kollektívák (a vállalatok) szerepét a gazdasági életben, változott a vezetés célja, tárgya, területe. A kapitalizmust felváltó szocializmus a társadalmi fejlődés magasabb szintjét jelentette a termelőeszközök társadalmi tulajdonba vételével, a gazdaság állami irányítása lehetővé tette, hogy a társadalom, a gazdaság működése és fejlődése törvényszerűségeinek ismeretében tudatosan és tervszerűen használja fel a felhalmozott eszközöket, a tudást, és a gazdaság vezetését és szervezését növekvő mértékben tudományos alapokra helyezték.¹⁾

A szocialista gazdaságban a tőkés gazdálkodásnál szélesebb a szervezettség, kiterjed az újratermelési folyamat minden elemére: a termelés, az elosztás, a felhalmozás egészére. Területileg a gazdasági szervezés felöleli az ország egészét és megteremti előfeltételeit az országok közötti tervszerű gazdasági együttműködésnek. Időbeni kiterjesztése abban mutatkozik meg, hogy a szocialista országokban éves, több éves (5-7 éves) és távlati (15-20 éves) gazdálkodási terveket dolgoznak ki, és ennek alapján irányítják a gazdaságot.

A tőkés hatalmának megdöntése, a proletariátus diktatúrájának megvalósítása, a szocialista társadalmi viszonyok kialakítása kedvező körülményeket biztosít a termelőerők fokozott fejlesztése számára. Ez esetben is azonban - mint ahogy minden társadalmi jelenség tekintetében - különbséget kell tennünk a társadalmi fejlődés objektív társadalmi-gazdasági lehetőségei és a szubjektív tényezők, vagyis a tudatosság, a dolgozók aktív közreműködése, a szervezettség, a gazdasági és társadalmi törvényszerűségek ismerete, alkalmazásának szintje között.

A szocialista társadalmi viszonyok jobb feltételeket teremtenek ahhoz, hogy a gazdasági élet szervezése tervszerűen, szervezeten történjék, megvalósításának azonban számos szubjektív feltétele van.

A szocialista forradalom előtt a marxisták - a tőkés gazdálkodás kritikai értékelése során - feltárták azokat a törvényszerűségeket, amelyek szükségszerűen a szocialista gazdaság létrehozását teremtik meg és működését, valamint fejlődését meghatározzák.

1) Részletesen kifejti ezt számos marxista, többek között V. Afanaszjev: A társadalom tudományos irányítása c. művében. Budapest, 1969.

A tudományos szocializmus alkotói nem dolgozták ki a szocialista gazdaság működésének, megszervezésének, vezetésének elméletét és módszertanát, nem nyújtottak a gyakorlati munkát végrehajtó kommunisták részére kész irányelveket. Az a tény, hogy a forradalmat megelőző munkákban nem elemezték részleteiben a várható szocialista gazdaság működésének mechanizmusát, nem fejtették ki a megszervezésre vonatkozó elvi alapokat, egyáltalában nem jelenti azt, hogy e művekből nem lehetett következtetéseket levonni a felmerült gyakorlati problémák megoldására. Számos elméleti megállapítás, iránymutatás található e munkákban, bár ezek nagy része a tőkés gazdaság működésének kritikai értékelésével együtt jelent meg.

A Szovjetunióban a szocialista gazdaság létrehozásakor, a gyakorlati tapasztalatok hiányában, Marx és a forradalom előtti marxistáknak az új társadalom gazdálkodásáról, szervezéséről tett elméleti megállapításait vették útmutatásként.

A szocialista gazdaság kezdeti működésének és szervezési problémáinak megoldásához, vezetésének elvi megalapozottságához legtöbbet Marx és Engels nyújtották.

Marx behatóan foglalkozik szervezési és vezetési problémákkal, s többször és nagyon erősen hangsúlyozza azt az analógiát, amely a társadalmi méretben szervezett és vezetett munka és a vállalatokon belüli szervezés és vezetés között fennáll.

Marx műveiben a munka társadalmi méretű megszervezésére, a szocialista gazdaság létrehozására nagyrészt ugyanolyan szervezési megoldásokat ajánl, mint amelyek az akkor már létrehozott tőkés nagyvállalatok gyakorlatában beváltak. Ez az elv külön jelentős, mert a szocializmus kialakításának első időszakában a tervgazdálkodás megszervezésénél olyan iránymutatásként szerepelt, amelyben tulajdonképpen a többi szervezési elv is benne foglaltatik.²⁾

A marxisták a szocialista gazdaságot magasabb rendű, racionálisabb szervezetnek tekintették, amit Lenin így fogalmazott meg: "Miután a proletáriátus megoldotta a hatalom kivívásának feladatát, és amilyen mértékben lényegében és fő vonásaiban megoldja a kisajátítók kisajátításának és a kisajátítók ellenállása elfojtásának feladatát, minden szocialista forradalomban szükségszerűen előtérbe nyomul a kapitalizmusnál magasabbrendű társadalmi alakulat megteremtésének alapvető feladata, vagyis: a munka termelékenységének emelése, ezzel kapcsolatban pedig (és ennek érdekében) a munkának magasabb színvonalú megszervezése.³⁾

A marxisták műveikben sokoldalúan kifejtették már a szocialista forradalom előtt, hogy a célok a szocialista gazdaságban mások, magasabb rendűek. A tőkés vállalat

2) Később ez a szervezési elv módosult, s a vállalati és népgazdasági szintű szervezés differenciálódott.

3) V. I. Lenin: Szervezés - vezetés, ellenőrzés, Szemelvények, Budapest 1968.

tevékenységének célszerűsége magángazdasági és nem társadalom-gazdasági jellegű. A tőkés vállalatok egész tevékenységének racionális volta abból áll, hogy a magánnyereség maximálása érdekében szervezze a munkát. Ez az elv semmiféle olyan célt nem szolgál, amely a társadalom egészének céljait jelentené. Minden egyes tőkés vállalat saját nyereségének emelésére törekszik, a kapitalizmusban nincs közös cél, terv, amely felölelné az egész társadalom termelési és elosztási folyamatát.

Nincs olyan cél, amelynek az összes termelő szervezetek tevékenységét alá lehetne rendelni. A tőkés vállalatoknál fennáll a munka szervezésének vállalati keretekben történő célszerű megvalósítása, de hiányzik az egyes vállalatok céljainak egy közös célban: a társadalmi célban való integrálása.

A forradalom előtti marxisták a kapitalizmus kritikai értékelés során feltárták a gazdálkodás társadalmi méretű szervezésének szükségességét, azt azonban, hogy ennek megvalósítása milyen sokrétű elvi, módszertani probléma megoldását kívánja, nem fejtették ki. Nem tértek ki arra, hogy az intézmények, a szervezetek egész új hálózatának kialakításához, új, eddig nem alkalmazott módszerek kifejlesztése szükséges, és hogy minden nagymértékben a problémát jól ismerő és alkalmazni tudó szakemberek nagy számától, kiképzésétől függ, s mindez hosszú évek gyakorlata, tapasztalata után érhető el.

A Szovjetunióban a terv szerinti gazdálkodás több fejlődési szakaszát lehet megkülönböztetni, amelyek bizonyos értelemben a szocialista vezetés egy-egy irányzataként is felfoghatók.

Az első az az időszak, amikor a forradalom után a szocialista gazdaság elvi alapjait fejtették ki, a terv szerinti gazdálkodás bevezetésének társadalmi előkészítése folyt. Ez a szocialista tervgazdaság első időszaka, amely az első ötéves terv megkezdéséig tartott. Ezt az időszakot gyakran "lenini" időszakknak is nevezik.

A második nagy időszak a szocialista tervgazdaság irányítási rendszerének kialakítása, amely az első ötéves tervvel kezdődött meg, és a harmadik ötéves terv első évéig, a háborús felkészülés megindításáig folyhatott zavartalanul. A háború kitörésével a szocialista tervgazdaság - hadigazdálkodást szem előtt tartó - átmeneti időszaka következett, és csak a háborút követő helyreállítás befejezése után kerülhetett sor a háború előtt kialakított tervgazdálkodási rendszer továbbfolytatására. Gyakran azonban egészen addig hosszabbítják meg e periódust, amíg a szocialista tervgazdaság irányítási rendszerének átfogó reformja veszi kezdetét, és innen egy új szakaszt határoznak meg.

Az új szakasz kezdete a gazdaságirányítás reformját előkészítő munkák időpontjától adódik, az 1960-as évektől. Sokan azonban ennek a szakasznak kezdeti időpontjával a gazdaságirányítási reform bevezetésének időpontját jelölik meg, amely a Szovjetunióban 1965-ben történt.

2. A LENINI IDŐSZAK

A szocialista gazdaság fejlődésének jelentős időszaka volt, amikor a Lenin vezette párt a tervgazdálkodás bevezetését megkezdte, és annak elveit, módszereit kezdte kidolgozni. Maga Lenin különös gondot fordított a szocialista szervezés és vezetés kialakítására.

Aligha lehet egy fejezet keretében Leninnek a szervezésről a vezetésről nyújtott munkásságát teljes értékűen ismertetni. Könyvet tesznek ki azok az előadásai, cikkei, amelyek kifejezetten a vezetés és szervezés problémáit tárgyalják.⁴⁾ Ha pedig Leninnek e munkásságát feldolgozó szakirodalmat kívánnánk áttekinteni, akkor egész könyvtárra való anyagot kellene feldolgozni. A szocialista országok szervezésről és vezetésről szóló szakirodalmának ma is jelentős ága az, amely Lenin munkásságára támaszkodik.⁵⁾

A szocialista vezetés elméletre és gyakorlatra különösen jelentős hatással volt a komplex szemlélet, a vezetési princípiumok kialakítása, a demokratikus centralizmus mint vezetési elv kifejtése, valamint a tudományos alapú munkaszervezés megindítása és a gyakorlati szervező munka kiszélesítése.

2.1 A komplex szemlélet, a lenini vezetési princípiumok

A forradalom előtt a marxista szakirodalomban a gazdaság fejlődésének objektív, tárgyi feltételeinek hangsúlyozása uralkodott, kisebb szerepet kapott a szubjektív oldal módszeres elemzése, tudatos rendszeres fejlesztése, felhasználása.

Alig foglalkoztak az intézmények, a szervezetek, a termelő kollektívák a vállalatok szervezeti működését és különösképpen a vezetői tevékenységet megalapozó tudományokkal. Csak a forradalom után került sor a vezetés szubjektív oldalának kimunkálására, jelentkezett igény az ehhez tartozó tudományágak, mint a szociológia, pszichológia művelésére. Lenin - a komplex szemléletnek megfelelően - azt képviselte, hogy a gazdaság tudományos irányítása az objektív és szubjektív oldal együttes ismeretét kívánja meg.

Lenin már munkássága kezdetén állást foglalt és kritikailag egyaránt értékelte az egyoldalú "szubjektivistá" szociológusokat, és az "objektív" ökonomistákat.⁶⁾

4) V. I. Lenin: Szervezés- vezetés, ellenőrzés. Szemelvények, Budapest, 1968.

5) A Szovjetunióban külön kutatócsoport kifejezetten e témakörrel foglalkozik. V. ö. G. N. Efsztafjev: Osziszcsetlenije leninszkijh princijapov ypravlenija szocialiszticeszkim hozjajsztvom. (A lenini elvek megvalósítása a szocialista gazdaságvezetésben). Moszkva, 1967.

6) Indokoltnak látszik e fogalom rövid magyarázata. Az ember munkatevékenysége révén átalakítja, megváltoztatja természeti környezetét, szellemi és fizikai

A szubjektív szociológusok ugyanis nem fogadták el azt a felfogást, hogy objektív törvényszerűségek határozzák meg az anyagi termelés mikéntjét, hanem arra az álláspontra helyezkedtek, hogy mindez szubjektív oldalról, az intézmények, az egyes emberek, kollektívák szervezettségéből, működéséből magyarázható, vezethető le. Meghatározónak a szubjektív feltételek fejlődését, érvényesülését látták.

Lenin kritikailag kimutatta e szemlélet ártalmasságát, ugyanakkor azonban fellépett a marxizmus vulgarizálóival szemben, akik a gazdasági törvényeket úgy értelmezték, mint olyanok, amelyek rajtuk kívül léteznek, működnek, hatnak, és csak ez a feladatunk, hogy az objektív törvényeknek eleget tegyünk, "érvényesülését" biztosítsuk.

Lenin számos tanulmányában és gyakorlati szervező munkáiban mindenkor a gazdaság működésének és fejlődésének természet-történeti, determinisztikus jellegét tartotta szem előtt, és fejtette ki. Mindemellett azonban különös gondot fordított arra, hogy a gazdasági fejlődés szubjektív oldalának mind elméleti alapjait, mind gyakorlatilag alkalmazható módszereit tökéletesítse. Amikor a forradalom után a különböző szovjet intézmények, szervezetek vezetői munkájának bonyolult problémáival foglalkozott, különösképpen megmutatkozott az, hogy a komplex szemléletet hogyan képviseli. Számos alkalommal a szervezés korszerű módszereinek alkalmazására hívta fel a figyelmet, kezdeményezte ezek elterjedését, tanítását, tanulását. Kezdetől fogva nagy gondot fordított a szovjet intézmények vezetőinek képzésére. Lenin tudatosságot, magas fokú szervezettséget vitt be a munkásmozgalomba. Mindig arra törekedett, hogy csökkentse, megszüntesse az ösztönösséget a szocialista gazdaság szervezésében, vezetésében. A lenini

←
tevékenységét eltárgyasítja, objektivizálja. Az ember nélküli valóság az objektív valóság első alapformája, amelyben létrejön az objektív valóság ember alkotta második formája. Ide tartoznak a szerszámok, gépek, a kiemelt vagy mesterségesen létrehozott anyagok, épületek, létesítmények, de ide tartoznak a társadalom intézményei: a termelő, a kulturális, az egészségügyi stb. szervezetek. Ezek a gazdálkodás tárgyi feltételei, a gazdaság objektív oldala. A gazdálkodásban, a munkafolyamatban a tevékenységnek terméké váló átalakításával, azaz tárgyasításával egyidejűleg létrejövő folyamat: a tevékenység tudata. A cél kitűzése, a feltételek meghatározása, a cél elérésének különböző, a lehetőségek közötti választás kritériuma, a folyamat idő- és térben való lefolyása módjának elgondolása, a munkavégzés szakismerete, - hogy csak a legfontosabbakat említsük. Létrejön a munkához - különösképpen a bonyolultabb anyagi termelő tevékenységhez - a szellemi, a szubjektív feltétel. A fejlődés kezdeti szakaszán a tudat az anyagi termeléshez közvetlenül kapcsolódik, fokozatosan azonban önállósul, a termelés fejlett fokán bonyolult állapotban önálló tevékenységi köre: a termelést előkészítő, azt elgondoló szervező és vezető szellemi erővé válik.

párt politikai stratégiájával, taktikai módszereivel tudatos hatást kívánt gyakorolni, és gyakorolt is a társadalom, a gazdaság fejlődésére. A hatás egyes esetekben a szükségyszerű, a törvényszerű folyamatok meggyorsításában, máskor éppen lassításában nyilvánul meg. Leninnek az aolta véleménye, hogy az objektív tényezők megszabják ugyan a szubjektív oldal lehetőségeit, de a szubjektív oldalnak kell a társadalom, a gazdaság fejlődési lehetőségeinek érvényesülését biztosítani.

A hatalom megszerzése után új vezetési intézmények létesültek. A párt, a proletár állam, a szocialista vállalatok és mindezeket irányító új emberek: a proletár szervezők, vezetők jelentek meg. Napirendre került a szocialista irányítás tudományos alapjainak kidolgozása, megkezdődött azoknak az irányelveknek kimunkálása, amelyek a társadalmi és gazdasági folyamatok szervezésére és irányítására hivatott emberek, intézmények tevékenységének alapelvétől szolgáltak.

A szocialista építés kezdeti időszakában Lenin három alapvető irányítási elvet fogalmazott meg. Ezek a következők:

- a) a politikai és gazdasági vezetés egysége,
- b) a gazdaság tervszerű irányítása,
- c) a demokratikus centralizmus

Ezeknek az elveknek kifejtésénél Marx és Engels ideológiai munkáira támaszkodott, akiknél ezek az elvek inkább politikai tételként, mint szervezési irányelvekként jelentkeztek. Marx és Engels több alkalommal rámutattak arra, hogy a szocialista forradalmak eredményeképpen a proletariátus kezében összpontosuló hatalom szükségyszerűen a politikai és gazdasági vezetés egységét jelentti. Ezt nagy előrelépésnek tekintették a magasabb szintű gazdálkodáshoz,

A kapitalista gazdálkodás atomizált szervezettségével szemben az egységes terv szerinti vezetést, mint a társadalmi szervezettség jelentős haladását hangsúlyozták. A demokratikus centralizmus elvét a kapitalista társadalomban teljesen jogfosztott proletariátusnak a vezetésben való részvételével állították szembe.

Ezek az ideológiai-politikai elvek a szocialista forradalom után gazdaságvezetési alapelvekké fejlődtek, és a vezetési princípiumok gerincét alkották.

Az egyes vezetési elvek egymással szoros kapcsolatban állnak és együttesen képezik a szocialista vezetési rendszer elvi alapjait.⁷⁾ Eléggé egységes az, hogy az említett elveket tekintik a szocialista gazdasági vezetés alapelveinek, és lenini vezetési princípiumokként jelölik meg, amelyek közül meghatározónak a demokratikus centralizmus tekinthető.

7) A marxista-leninista vezetési elmélet még adós ezen elvek egységes rendszerként való kidolgozásával, és csak az újabb elméleti munkák fordítanak kellő figyelmet a problémakörre.

2.2 A demokratikus centralizmus

A demokratikus centralizmust, mint a vezetési princípiumot, tudatosan és módszeresen először a Marx-Engels alapította Kommunista Szövetség, majd az I. Internacionálé alkalmazta.

Lenin az Oroszországi Szociáldemokrata Párt keretében képviselte, fejlesztette ki. A párt széles körű demokratizmus alapján döntötte el a pártélet kérdéseit. A pártban magas fokon érvényesült a döntés egysége, a párttagok, a pártcsoportok teljes egyenjogúsága, kezdeményezése, kritikai bírálata a pártélet minden kérdésében, különösképpen egyes pártfeladatokra vonatkozó megbízásban, a párt stratégiájának és taktikájának meghatározásában. A döntés után a lenini párt megkövetelte tagjaitól, a pártcsoportoktól a döntés fegyelmezett, szervezett végrehajtását, az alsó pártszervezetnek a felső, a központi szervezethez való alárendeltségét.

A demokratikus centralizmus ma is a kommunista pártok vezetési elve és a pártok működési és szervezési szabályzatai ezen az elven alapulnak.

A forradalom után a demokratikus centralizmust mint vezetési elvet az állami, a gazdasági, a kulturális, a társadalmi szervezetek vezetésében is elfogadták.⁸⁾

Lenin a demokratikus centralizmus kérdéseivel a forradalom után különösen behatóan foglalkozott. Mindig szem előtt tartotta, többször hangsúlyozta, hogy ezen a területen a fogalmak, a kategóriák - amint ezt Engels a tekintély tárgyalásánál kifejtette - "... viszonylagos fogalmak, alkalmazásuk területe a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban változik és hogy képtelenség őket abszolút érvényűeknek tekinteni".⁹⁾

Általános szempontnak tekintette azonban, hogy a demokratikus centralizmusnak nem csökkentenie, hanem növelnie kell a szervezetek mozgékonyságát, alkalmazkodását az új problémákhoz. "A demokratikus és szocialista centralizmussal sem egy kaptafára húzás, sem a felülről bevezetett egyformaság nem fér össze. Az egységeket az alapvető, a fontos, a lényeges kérdésekben nemcsak nem zavarja, hanem biztosítja a változatosság a részletekben, a helyi sajátosságokban, az ügyek kezelésének módszereiben, az ellenőrzés megvalósításának módjaiban..."¹⁰⁾

A demokratikus centralizmus kifejlesztésénél, gyakorlati megvalósításánál már kezdetben rámutatott arra, hogy különbséget kell tenni a demokratikus funkciók két kategóriája között, mást jelent ez a végrehajtást előkészítő szakaszban és mást a végrehajtás idején.

"... Egyfelől engedjünk teret a vitának, a gyűlésezésnek, másfelől pedig vezetünk be a legszigorúbb felelősséget a végrehajtó funkciók teljesítéséért és azoknak az előírásoknak és rendelkezéseknek feltétlenül buzgó, fegyelmezett, önkéntes végre-

8) Lenin nagy jelentőséget tulajdonított annak, hogy a demokratikus centralizmus a gazdasági élet irányításában is érvényesüljön. Lenin Művei 27. köt. 202. old.

9) Lenin: Állam és forradalom

10) Lenin Művei 26. köt. 428. old.

hajtásáért, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a gazdasági mechanizmus valóban úgy dolgozzék, mint az óramű. "11)

Lenin a szocialista gazdaság kibontakozásának időszakában több alkalommal kitért a demokratikus centralizmus egyik különösképpen fontos problémájára, az egyszemélyi és testületi vezetés kérdéseire. "... A testületi vezetés elengedhetetlen a munkás- és parasztállam ügyeinek intézése során. De a testületi vezetés minden túlzásbavitele, huzavonára, felelőtlenségre vezető minden eltorzítása, a testületi intézményeknek minden átváltoztatása kupaktanácsokká - igen nagy baj és ennek a bajnak mindenáron, minél hamarabb, semmitől vissza nem riadva véget kell vetni.... A testületi vezetésnek minden esetben és kivétel nélkül minden körülmények között együtt kell járnia azzal, hogy pontosan megállapítjuk minden személy egyéni felelősségét valamely pontosan meghatározott munkakörét. "12)

A polgárháború után a szakszervezetek kongresszusa az akkori idők igényeiből adódóan az egyszemélyes vezetés kérdését a gazdasági fejlődés kulcsproblémájának látja, és szorosan összekapcsolja az állami vezetés, a proletárdiktatúra sajátos, a polgárháborúból adódó problémáival. "A diktatori hatalom és az egyszemélyi vezetés nem mond ellent a szocialista demokratizmusnak.... és aki ebben kételkedik, hasonlítsa össze, mi volt a helyzet két évvel ezelőtt, és meg fogja érteni, hogy a jelenlegi helyzetben minden figyelmünket a munkafegyelem kérdéseire, a munkahadseregek kérdéseire kell fordítani, noha két évvel ezelőtt szó sem volt munkahadseregről.... a kommunisták pártja és a szovjethatalom, a diktatúra kérdéseire, az egyszemélyi vezetés kérdéseire összpontosítja. "13)

Ha a demokratikus centralizmus elvi kérdéseinek eddig különösképpen az egyik oldalát, a központosítotttságot említettük, akkor nagyon is indokolt, hogy ehhez tartozóan, ha nem is olyan részletességgel, mint azt a téma megkívánja, de mégis utaljunk arra, hogy Lenin a gazdasági vezetés központosítotttsága során nagyon is élesen és módszeresen elemezte ennek hátrányos oldalát: a bürokráciát. Számos beszédében, gyakorlati munkájában törekedett a szovjet bürokrácia megfékezésére. Az egyik beszédében a következőket mondotta:

"Nem félünk megmondani, hogy munkánk jellege megváltozott. Legveszedelmesebb belső ellenségünk: a bürokrata, az olyan kommunista, aki felelős (majd pedig nem is felelős) szovjet állást tölt be, s mint lelkiismeretes ember köztisztletnek örvend. Kissé ugyan tántorog, de sosem iszik alkoholt. Nem tanult meg harcolni az aktatologatás ellen, inkább leplezi. Ettől az ellenségtől meg kell tisztítani sorainkat, és az öntudatos munkások és parasztok segítségével leplezzük ezt az ellenséget. "14)

11) Lenin Művei 27. köt. 197. old.

12) Lenin Művei 29. köt. 446-447. old.

13) Lenin Művei 30. köt. 512. old.

14) Lenin Művei 33. köt. 212. old.

A lenini demokratikus centralizmus mint elv kifejezi a gazdaságnak mint egységes egészének olyan működési és fejlődési lehetőségét, ahol a központi célokkal, tervekkel összhangban állnak az egyes intézmények, vállalatok, végső soron az egyes dolgozók kezdeményezései, törekvései. Ez a vezetési elv rendszerelméletileg konkrét megnyilvánulása az egész - a társadalom - meghatározó szerepének, a részek, az egyes szervezeti egységek viszonylagos önállóságának fenntartása mellett.

A lenini demokratikus centralizmus realizálásának módjai az elmúlt fél évszázadban a maguk gazdaságában bontakoztak ki, fejlődtek.

Még adós ugyan a szocialista elméleti kutatás azzal, hogy a maga teljességében feltárja azt, hogy a társadalom fejlődése, valamint a mi korunkban a műszaki tudományos forradalom milyen kölcsönhatásban áll a demokratikus centralizmussal. Nem történt meg ennek a vezetés szempontjából olyan alapvető kérdésnek a maga bonyolultságában megkívánt teljes értékű kimunkálása.

Egy-egy időszakban, különösképpen akkor, amikor a gazdasági irányítás lényeges változtatása szükséges, ez a probléma a gyakorlati igény következtében előtérbe kerül.

Így legutóbb, amikor a szocialista országok hosszabb előkészület után megreformálták gazdaságirányítás rendszerüket, a lenini demokratikus centralizmus érvényesülésének módjait, formáit tárgyalták.

A reformok mindegyike a gazdaság központi vezetés és a helyi - a vállalati vezetés elhatárolását, illetve kapcsolatát és mindenekelőtt a vállalatok feladatait, jogait és kötelelességeit reformálta meg. Emellett a dolgozók részvétele a vezetésben, a fejlődésnek megfelelő új formák, módok alkalmazása, a lenini demokratikus centralizmus szervezeti és jogi formáinak fejlesztését jelentette.

2.3 A tudományos alapú munkaszervezés megindítása, a gyakorlati szervezőmunka kiszélesítése

Lenin a szovjethatalom első hónapjaiban a párt figyelmét a gyakorlati szervezőmunka felé fordította. Lenin nem táplált illúziókat arról, hogy a szocialista gazdaság létesítésének, az új társadalom felépítésének, szervezésének elmélete kidolgozott lenne. Erről egy alkalommal így beszélt: "...az, hogy az átalakulásnak történelmileg kikerülhetetlenül ilyen meg ilyen nagyvonalon kell végigmennie, hogy a termelési eszközök magántulajdonát ítélte a történelem, hogy a magántulajdon megszűnik, a kizsákmányolókat elkerülhetetlenül ki fogják sajáttítani. Ezt tudományos pontossággal megállapították... de sem az átalakulás formáit, sem a konkrét átszervezés fejlődésének ütemét nem ismerhettük. Csak a kollektív tapasztalat, csak a milliók tapasztalata adhat ebben a tekintetben döntő útmutatást." ¹⁵⁾

15) Lenin Művei 27. köt. 86-87. old.

Az elmélet és a gyakorlat egyik szép megvilágítása az, amikor arról ír: "... Visszavonhatatlanul elmúltak azok az idők, amikor könyvek alapján vitatkoztak a szocialista programokról. Ma csakis a tapasztalatok alapján lehet beszélni a szocializmusról." ¹⁶⁾

A Szovjetunióban 1918-ban, amikor egy rövid időre szünetelt a fegyveres harc, az Összoroszárszági Szovjet Kongresszus a szervezési feladatokat jelölte meg fő feladatként. Ekkor nyílt alkalom, hogy több vonatkozásban megismerhesék Lenin elgondolásait a szocialista vezetés és szervezés konkrét problémáinak megoldásáról. Elgondolásainak középpontjában a korszerű termelés szervezési módszereinek alkalmazása állott. A szovjet hatalom soronlévő feladatairól szóló hat tézisének egyikében konkrétan szerepel a korszerű üzemszervezés alkalmazása, a munkaverseny megszervezése, a szervezők kiválogatása - különösképpen - a szervezési tapasztalatok általánosítása.

A gyakorlati tapasztalatok általánosítását, mint a szervezési munka megalapozottságának módját következetesen és rendszeresen magyarázta. Támogatta azokat a törekvéseket, amelyek mint a üzemek bemutatása révén a korszerű szervezési módszerek kifejlesztésének segítségével kívánják emelni a szocialista vezetés szintjét. A nagy termelőszervezetek, így különösképpen a trösztök szervezését látta olyannak, amely jó tapasztalatokat nyújthat és emellett fontosnak tekintette, hogy a tőkés szervezők munkáját megismerjék. ¹⁷⁾

A húszas években Lenin iránymutatásai alapján nagyarányú munka bontakozott ki a termelés szervezésének, vezetésének megalapozottsága érdekében. Több irányban indult meg a munka, mindegyik irányt egy-egy központi intézmény, iskola képviselte.

A legjelentősebb a Központi Munkaügyi Intézet tevékenysége volt. Az intézet igazgatója A. Gusztev és munkatársai irányításával széles körben végeztek konkrét munka- és üzemszervezést, és készítettek megfigyeléseket, gyűjtötték a tapasztalatokat. ¹⁸⁾

Az akkori idők szervezési irányzatának középpontjában a taylori módszer állt, amelynek tanulmányozására különös figyelmet fordítottak és a szocialista viszonyoknak megfelelően dolgozták át. A szervezés alap elemének a munkahelyet tekintették és annak eredményes működését biztosító anyagi-műszaki ellátás komplex rendszerét alakították ki. Szervezési rendszerükben a munkahely nem mint a tevékenység végrehajtásának mechanikus eleme, és a munkás nem mint a gép "tartozéka" szerepelt. A munkahelyet mint a termelés szervezésének

16) Lenin Művei 27. köt. 532. old.

17) Lenin Művei 27. köt. 413. old.

18) Ezeket többek között a „Kak nado raportaty - prakticseszkoe voedenije v nauku organizacija truda” Moszkva, 1923. c. munkájukban adták ki.

alapegységét olyanak tekintették, amelynek az igényéből kiindulva határozható meg mindennemű műszaki, szervezési, előkészítő munka.

A munkás nem valamiféle alárendelt végrehajtóként jelent meg, hanem mint aki a munka szervezettségét, a termelékenység emelését képviseli. Jermanszkij ismert kutató a taylori rendszer kritikai értékelése során¹⁹⁾ rámutatott arra, hogy a szocialista viszonyok között melyek azok a részek és módszerek, amelyek a taylori módszerből átvehetők és mi az, amely a szocialista munkás szempontjából elfogadhatatlan.

Ennek az időszaknak élénk és termékeny elméleti munkásságát bizonyítja az is, hogy behatóan foglalkoztak az ipari pszichológiával, speciális vizsgálati módszereket dolgoztak ki, széles körben kezdték kialakítani az alkalmasság-vizsgálókat. Speciális üzemszervezési intézetei az ipari munka tárgyi feltételeit a maguk komplexitásában tanulmányozták. Célszerű berendezéseket, munkaeszközöket fejlesztettek ki, különös figyelmet fordítottak a munkacsoportok, a brigádok belső szervezeti kérdésére. E munkássághoz később kapcsolódott az általános teljesítményszint, a normamegállapítás módszertanának kidolgozása, a bérézési eljárások, bérkategóriák kifejlesztése. A munkahelyek komplex kezelésének, elemzésének alapjait rakták le.

Ez a komplex elemzés nem állt meg az egyes elszigetelt munkahelyek vizsgálatánál, hanem áttért az üzemek, műhelyek korszerű szervezési módszereinek kifejlesztésére. Az akkori idők korszerű üzemszervezését, a folyamatos gyártás, az ehhez tartozó munkaprogramozás, speciális szállítási módszerek jelentették. Központi intézmény kezdte tanulmányozni az e téren folyó külföldi tapasztalatokat, és elkészítették a szovjet viszonyokra alkalmazható folyamatos gyártási módszert. Később külföldi szakértők bevonásával együtt olyan általános szervezési módszert fejlesztettek ki, amely a szovjet vállalatok nagy részénél alkalmazásra került és mint az ütemes (egyenletes) termelés-szervezési rendszer vált ismertté. Ez a szervezési iskola a Szovjetunióban később a technológiai szervezés területén az egyes iparági intézetekben - nagyrészt empirikus alapon - fejlődött tovább.

Egy újonnan szervezett központi intézmény az irodai, az ügyviteli, igazgatási munkák módszertanának fejlesztésével foglalkozott. Az akkori időben korszerű igazgatásszervezési módszert, a fayoli módszert kritikailag értékelték, saját tapasztalataik, megfigyeléseik alapján fejlesztették, és az igazgatási munka általános alapelveinek meghatározására törekedtek. Ma már az akkori szovjet intézet által kidolgozott eljárások jóformán minden vonatkozásában túlhaladtak, de érdemes meg-

19) O. A. Jermanszkij: Naucsnaja organizacia truda i szisztema Taylor. Moszkva, 1922.

említeni, hogy ennek az intézetnek a kollektívája az elsők között volt, akik a tervezést az ügyviteli munka központi elemévé tették.²⁰⁾

A különböző rész-szervezeti törekvéseket egységes elvi és szervezeti formában fogták össze tudományos munkaszervezés néven (NOT).²¹⁾ A NOT felölelte a termelés, a vállalat egész gazdasági tevékenységének területét, és központi célkitűzése a munkatermelékenység növelése, elsősorban az élők munkával való takarékoság volt. A kezdeti időszakban jóformán kizárólag a munkások tevékenységének elemzésére, szervezésére irányult.

Átfogó országos szervezetet építettek ki, amelynek központi irányítását és koordinálását országos tudományos tanács, központi intézet látta el. Viszonylag rövid idő alatt minden jelentős vállalat és intézmény keretében speciális munkaszervezési (NOT) osztályt, csoportot létesítettek és a munkák ésszerűsítéséhez a párt, a társadalmi szervek, a szakszervezet jelentős támogatást adott.

A Szovjetunióban ebben az időszakban általános volt, hogy a legjobb munkamódszereket széles körben ismertessék, s egy-egy szakmai tudományos csoport egy-egy speciális munkamódszer fejlesztését dolgozza ki. A jó gyakorlati tapasztalatok elterjesztése mellett egyidejűleg megkezdődött az elméleti általánosítás, a szervezési alapelvek meghatározása. Mindehhez szorosan hozzátartozott a szervező szakemberek képzése.

A Szovjetunióban a húszas években a lenini eszmék hatására a szervezés és vezetés elmélete felé fordultak, és ennek az időszaknak elméleti anyagát a mai rendszerszemléleten alapuló szervezés és vezetés előszakaszának lehet tekinteni.

A szocialista szervezéselméletet abban az időben az jellemezte, hogy az intézetek, a központi irányítás, általános szervezési irányelveket dolgoztak ki. Ezek nagyrészt a gyakorlat általánosításából adódtak, és mindenkor szem előtt tartották, hogy csak olyan irányelveket adjanak közre, amelyek megvalósítási lehetőségei fennállnak. Éles kritika tárgyává tették azokat a törekvéseket, munkákat, amelyeknek gyakorlati alkalmazására a szovjet viszonyok között nem kerülhetett sor. Ennek tipikus példája volt a moszkvai egyetem professzorának A. Bogdanovnak munkássága. Bogdanov már a forradalom előtt foglalkozott szervezéselmélettel. A szocialista forradalom első éveiben kiadott könyvében a szervezés általános elveit törekedett meghatározni. Munkássága szervezéselméleti szempontból kétségtelenül érdekes, de akkor a szovjet gyakorlati szervezőmunkát nem segítette, a marxista-leninista ideológiától idegen volt, és így igen élesen bírálták.²²⁾

20) Az 1931-ben tartott első szovjet vállalattervezési konferencián a tervezés fejlett módszereit mutatták be. A polgári szervezés és vezetési gyakorlatot messze túlhaladó új komplex vállalati tervezési rendszert fejlesztették ki (techpromfinplan).

21) NOT Naucsnaja Organizacija Truda = Tudományos munkaszervezés.

22) A. Bogdanow: Allgemeine Organisationslehre Tektologie (Német nyelvről kiadás), Berlin, 1926.

A Szovjetunióban a húszas években széles körben kifejlődött a szervezés művelését ellátó intézetek hálózata, rendszeresen megjelentek szervezési, ill. termelés-szervezési szakfolyóiratok, kiadványok. A harmincas évek elején az említett intézetek munkája megtorpant, más irányban fejlődött, háttérbe szorultak az elméleti és módszertani munkák, a hangsúly áttevődött az állami tervek végrehajtásának megszervezésére, teljesítését biztosító, alkalmazó módszerek kimunkálására. A vállalati szervezés és az egész vezetési munka gerincébe az állami terv realizálását, végrehajtását biztosító intézkedések kerültek.

A harmincas években az ágazati minisztériumok a hozzájuk tartozó szervező és oktatási intézmények munkáját az adott ágazat sajátosságainak megfelelő éves tervek készítésére, havi programok kidolgozására és az ezeket biztosító termelésirányítási rendszerek kifejlesztésére irányították.

A szervezés és a vezetés általános kérdéseivel, elméleti alapjaival foglalkozó intézmények támogatása megszűnt, egy-egy kutatási terület, mint pl. a pszichotechnika, a matematika alkalmazásának fejlesztése teljesen abbamaradt. Egy ideig a szervezési intézetek a tapasztalatok általánosítása révén még irányt tudtak a vállalatoknak mutatni. Később azonban az elmélet elmaradt a gyakorlattól és az intézetek munkássága arra korlátozódott, hogy a minisztériumok vagy más főhatóságok által kijelölt gyakorlati megoldásokat propagálták.

3. A SZOCIALISTA VÁLLALATI GAZDÁLKODÁSI, TERVEZÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA A SZOVJETUNIÓBAN

3.1 A szocialista tervezés bevezetése

A szocialista forradalom első, lenini időszakát követő nagy szakasznak a szocialista gazdaság fejlesztésének azon ideje tekinthető, amikor fő feladat az iparosítás, a mezőgazdaság kollektivizálása, a szocializmus alapjainak lerakása volt. Ebben az időben fejlesztették ki a szocialista vállalati gazdálkodás rendszerét, amelynek középpontjában az állami tervek végrehajtása állott. Ebben az időszakban jóformán minden vonatkozásban a gyakorlat megelőzte az elméletet, a hangsúly a gyakorlati tervezési és ritkábban a vezetési tapasztalatok általánosításán volt. A képzés - egyetemi szinten is - a meglévő gyakorlat tanítását, az egyes minisztériumok által kialakított tervezési módszerek, eljárások ismertetését, az aktuális szakemberigény kielégítését jelentette.

A vállalati gazdálkodási, tervezési rendszer formáit nem alakították ki egyszerűre, több fejlődési szakaszon mentek át. A szovjet állam közvetlenül a forradalom után megkezdte a vállalatok egységes gazdasági terv keretében való összefogását,

irányítását. A szocialista építés kezdeti időszakában a szovjet hatalomnak a vállalatok tervszerű működésére való hatása csak részleges volt. Az első időszak munkásellenőrzését ugyan viszonylag rövid idő alatt felváltotta a munkásirányítás, de csak egy évtized után kezdődött meg a közös, az állami tervek szerinti gazdálkodás.

1927-ben került sor arra a történelmi jelentőségű határozatra, amely szerint a népgazdaság fejlesztését, a vállalatok működését az ötéves terv határozta meg. Az első ötéves tervet, amely a gazdaság gyors ütemű fejlődését irányozta elő, négy év és három hónap alatt teljesítették. Ettől az időtől kezdődően a vállalati gazdálkodás, a vezetés legfőbb eszköze, mérőléce, az állami tervek lettek.

Az első ötéves tervben a vállalatoknak, illetve azokat összefogó központi irányítási szerveknek termelési feladatait, szállítási határidejét, valamint az anyagellátást, a munkaerő létszámot és a pénzügyi feltételeket határozták meg. Ezek a tervek még nem tartalmazták a vállalati tevékenységnek átfogó programját, hiányzott a fejlesztés tervezése.

3.2 A techpromfinplan

1931-32-ben a leningrádi vállalatoknál dolgozták ki elsőnek a vállalati tevékenység egészét átfogó komplex terveket (techpromfinplan). Ez a tervezési rendszer komplexen felölelte a vállalati üzemeltetési feladatain kívül a fejlesztési teendőket és műszaki gazdasági számításokon (tervezési normákon, normatívákon) alapult.²³⁾

A második ötéves terv időszakában lényegileg a vállalati tervezésnek a mai formái alakultak ki, és a későbbiekben ezeknek továbbfejlesztése, tökéletesítése történt meg.

A szocialista vállalati terv, amelyet a harmincas években fejlesztettek ki, és a későbbi években szakadatlanul tovább tökéletesítettek, mind területileg (fejlesztés, üzemeltetés, értékesítés), mind funkcionálisan (anyag, munkaerő stb.), mind a folyamatok többoldalú megközelítésével (pénzügyi, műszaki, statisztikai) átfogta a vállalat egészét és a vezetési tevékenység alapeszközekévé vált.

Emellett azonban növekedett a központi intézmények, a minisztériumok adminisztratív irányítási szerepe. A vállalati tervek az adott gazdasági ág tervét, ezek pedig a népgazdaság egészének tervét adták. Az a szemlélet uralkodott, hogy a népgazdasági, az iparági és a vállalati tervek között "teljes" összhangnak kell lennie, ez kifejeződött a vezetés egész rendszerében.

23) A techpromfinplan
(a t e c h n i c s e s z k i j p r o m i s l e n o s z t i j f i n a n c i j p l a n i r o v a n i j r ö v i d í t é s e)

Az egyes vállalatok terveit a minisztériumok, illetve a közvetlen felettes intézmények, az iparigazgatóságok állapították meg a népgazdasági tervekhez igazodva. A vállalatok tervteljesítése az adott "felettes" szerv tervteljesítését, illetve a népgazdasági terv teljesítését jelentette. Olyan irányítási rendszert alakítottak ki, amely szerint a népgazdasági tervből lebontottan a felsőbb központi intézmények szabták meg a vállalatok feladatait, fejlesztési teendőit és határozták meg az előírt feladathoz a szükséges anyagi, pénzügyi erőforrásokat, munkaerőt, létszámot, anyagkereteket. A vállalati tervek a népgazdasági terv adminisztratív lebontott részei lettek, ebből adódóan a népgazdasági terv címzett jellegű volt, és a terv készítésénél kijelölték az egyes feladatok felelőseit (minisztériumokat), akik azután a kapott feladatokat lebontották a vállalatokra (kijelölték a vállalatokat mint felelősöket). A népgazdasági, a minisztériumi és a vállalati terv mint egységes tervezés úgy fejlődött, hogy egységét az adminisztratív módszerek biztosították. Az adminisztratív egység biztosítása érdekében a vállalatok terveiket az irányító szervek által előírt direktívák alapján készítették, és jóváhagyás céljából az irányító szervekhez terjesztették fel. Az irányító szervek a vállalati terveket ellenőrizték, koordinálták, majd jóváhagyták, és ezzel a vállalatok részére a terv kötelező erejűvé, "törvényé" vált.

A tervezésnek ez a rendszere egy idő után nem felelt meg a fejlődési igényeknek, jelentős bürokratizálódással járt, amely nehezítette a vállalatok, a gazdaság fejlődését. Az ötvenes évek vitái egy részének a bürokratikus tervezés kritikája volt a magja, és ez előkészítette a gazdasági irányítás reformját. A hatvanas években a szocialista országokban az irányítási reformok (a gazdasági mechanizmus reformok) megváltoztatták a szocialista vállalatok tervezési rendszerét, amely jelen-tősen kihatott a vállalati gazdálkodás, vezetés és szervezés munkájára és ennek megalapozottságát szolgáló elméletre és módszertanra.

3.3 Az ötvenes évek vitái

Az ötvenes években a Szovjetunióban élénk, sokrétű viták folytak. A viták a gazdasági törvényeket, különösképpen az értéktörvényt, az áru- és pénzviszonyokat, az ár- és bérképzés alapjait, a szocialista kereskedelem szerepét, mikéntjét és a szocialista vezetés alapkérdéseit vették célba.

A vezetéselmélet szempontjából különös figyelmet érdemel az a polémia, amely a vállalati tervezés és szervezés témája körül bontakozott ki. Úgy is fogalmazható, mint az elmélet kritikai fellépése a praktikista vezetésnek egyoldalú adminisztratív irányzatával szemben.

A Szovjetunióban az ötvenes években egyike volt a legnagyobb szakirodalmi, oktatási tevékenységnek a vállalati tervek készítése, a tervek készítési módszertanának növelése. Széles körben fejlődött ki a tervezési és ehhez tartozó szervezési tevékenység mind a vállalatoknál, mind a minisztériumokban. A vállalati tervezé-

si és szervezési módszerek az első időszakban a tőkés tapasztalatokat vették alapul, a harmincas évek közepe után azonban megindult az új utak keresése, és a szocialista vállalati vezetés új irányban fejlődött.

A szocialista tervezési és szervezési szakmunkák széles körben jelentek meg, s e fejezet kereteit messze meghaladná, ha akár csak a legjelentősebb műveket is felsorolnánk. Minden iparág, minden központi irányítási intézmény - utóbbi nagyrészt kiadója útján - közreadta "saját" szakirodalmát. Különösen a gépgyártás területén tapasztalható a szakirodalom széles kiterjesztése. Számos munka jelent meg a műszaki előkészítés, a műszaki fejlesztés, műszaki norma, az operatív tervezés, a diszpécserrendszer, a tervszerű, a hibát megelőző karbantartás, a szerszám-, a raktár-, az energiagazdálkodás, a műszaki ellenőrzés köréből. A felsorolás korántsem meríti ki az egyes specializált területeket. Ezt a rendkívül széteágazó és sokirányú szakirodalmi tevékenységet időnként rendszereztek, így például 1950-ben negyvenhárom szakember kollektív munkája eredményeként megjelent a gépipari termelés szervezésének és gazdaságtanának gyűjteményes munkája, ²⁴⁾

Ez a gyűjteményes munka jellegében hasonlított, de sok vonatkozásban túlhaladta az amerikaiak termelés-szervezési "bibliáját", az Allford-féle Production Handbook-ot és még inkább a háború előtt kiadott német Handbuch der Rationalisierung c. könyvet. Ez a jelentős munka átfogta az üzemszervezés, a tervezés egészét, és a szocialista termelés-szervezés, a gyakorlati tapasztalataink gazdag tárházát képezi.

A gépipari szervezési enciklopédiához hasonlólt adtak közre más iparágakban, szerkesztettek, dolgoztak ki különböző minisztériumok, főhatóságok (kohászat, vegyipar, élelmiszeripar, közlekedés stb.) Ezek az enciklopédikus munkák a fennálló gazdaságirányítási rendszert, annak szervezési és vezetési gyakorlatát tartalmazzák, és jól mutatták azt, hogy első öt-éves terv óta milyen gazdag, sokrétű tapasztalatok halmozódtak fel. E munkák nagy részét mint "önálló tan"-t kezelték. Jóformán minden főhatóságnak volt valamilyen közreadott "kézikönyve", amelyet mint "saját" tudományága diszciplínáját jelentetett meg.

A kialakított irányítási rendszer széleskörű magyarázata, a konkrét - éppen időszerű - módszerek mellett viszonylag elmaradt a vezetés elméleti fejlesztése. Először az egyetemi oktatási oldalról tették a kialakított "tanokat" kritika tárgyává is.

A viták közül érdemes megemlíteni a több mint három évig folyó polémiát, amely a Voproszi Ekonomikában indult meg. A Voproszi Ekonomika 1952. júliusi számában jelent meg P. Hromov professzor tanulmánya "Az ágazati gazdaságtanok tárgya" ²⁵⁾ címmel. Hromov cikke, amelyben a gazdasági tudományok osztá-

24) A gépipari termelés-szervezés és gazdaságtana. Szerkesztette: E. A. Csudakov, Budapest, 804. old.

25) Ágazati gazdaságtanon az egyes minisztériumok, központi intézmények által előírt tanítási anyagot, tankönyvet értették.

lyozásának, a gazdaságtan tárgya meghatározásának szükségességére mutatott rá, élénk érdeklődést váltott ki. Hromov cikkében rámutat arra, hogy minden "főhatóság" a saját területén kialakított adminisztratív vezetési-tervezési rendszerét valamiféle gazdaságtannak jelöli meg. Így minisztériumok szerint van lényegében differenciálva a "tudományág" (közel száz önálló tantárgyat sorol fel).

Hromov szerint időszerte a gazdaságtudományok rendszerezése. Lehetségesnek látja kiindulni abból, hogy a gazdaságtudományokban a politikai gazdaságtan képezi az alapot, minthogy a politikai gazdaságtan tanulmányozza azokat az általános törvényeket, amelyek a társadalom különböző fejlődési fokain, az anyagi termelés és eloszlás terén uralkodnak. Hromov azt mondja, hogy "bár a gazdasági törvények nem különböznek egy-egy területen az adott termelési mód általános törvényszerűségeitől, de minden területnek vannak bizonyos sajátosságai". Hromov szerint e sajátosságokból, vagyis abból a körülményből, hogy a gazdasági élet általános fejlődési törvényein kívül egy-egy terület - mint az ipar, a mezőgazdaság, a közlekedés - sajátos "törvényeket" rejt magában, következhetne a gazdaságtudományok differenciáltsága.

A Hromov probléma felvetését követő élénk vitákban egyesek elfogadják Hromovnak azt az állítását, hogy egy-egy irányítási területen sajátos törvényszerűségek érvényesek, de véleményünk szerint a gazdaságtan nemcsak a terület "sajátos" törvényszerűségeivel foglalkozik, hanem azok gyakorlati alkalmazásával is. Ezért a gazdaságtudomány tárgyát kibővítik és fontos részének tekintik: a gazdasági vezetés módszereivel, a termelésben résztvevők alkotó tevékenységével, a tevékenység kifejlődésének feltételeivel és módjával való foglalkozást. Néhány ismert szovjet egyetemi tanár bizonyította: a korszerű gazdaságtan nemcsak egy-egy irányítási terület "sajátos" törvényszerűségeivel foglalkozik, hanem a "gazdasági törvények" gyakorlati alkalmazásának kérdéseivel is.²⁶⁾

A vita kapcsán Jemeljanov külön véleményt képviselt és egy új tudományág kibontakozására hívta fel a figyelmet, amelyet komplex műszaki-gazdasági (gazdasági-mérnöki) tudománynak jelölt meg. Jemeljanov abból a tételből indul ki, hogy a korszerű gazdaságtan tárgya: a termelés vezetése és szervezése. A termelés vezetése és szervezése pedig egyaránt megkíván műszaki és gazdasági ismereteket. Részletesen fejti ki azt a közismert tételt, hogy a technika és a gazdaság szorosan összefügg, véleménye szerint csak az képes vezetni és szervezni a termelést, aki mind technikai, mind gazdasági ismeretekkel rendelkezik. Számos tapasztalati tény hoz fel ennek a - senki által nem vitatott - tételnek az igazolására.

Összegezten azt mondja: "A szocialista iparvállalat tervezését és szervezését tárgyaló tudomány a termelés mindkét oldalával, vagyis a termelőerőkkel és a termelési viszonyokkal foglalkozik".²⁷⁾

26) Kamenyicer, Kontorovics és Piscsulín

27) Jemeljanov ezt a szemléletet más alkalommal is kifejtette

Mások is példákön keresztül bizonyították, hogy saját, önálló, a politikai gazdaságtantól független tárgya van a vállalatok vezetésének és szervezésének.²⁸⁾ (Csupán az ipari termeléssel kapcsolatosan is számos önálló témát említettek meg, mint a termelés egyenletességét, ütemét, a termelőkapacitás kihasználását, a folyamatos termelés szervezését, az alaptermelő és segédüzemek arányát stb.)²⁹⁾ Szerintük a vállalatvezetésről szóló tudományoknak azokat a folyamatokat kell vizsgálniuk, amelyek a szocialista vállalatok működésével és fejlődésével állnak összefüggésben.

A vitában résztvevő Liebermann professzor hasonló véleményen volt, aki egyetértett azon kritikai állásfoglalással, hogy nincsenek külön "ágazati" gazdaságok, hogy a tudomány nem tagolható tartalmi és formai ismérvek szerint. "A gazdasági törvények megnyilvánulási formáinak tanulmányozását nem lehet elválasztani a törvények lényegétől és nem lehet felállítani olyan ágazati, közgazdasági tudományokat, mint a gazdasági törvények megnyilvánulási formáival foglalkozó tudományok, anélkül, hogy ne esnének a politikai gazdaságtan ismétlésébe és ne sikkasztanak el annak tartalmát."

A Voproszi Ekonomika hasábjain folyó vita nem zárult le, nem jelent meg összefoglaló, vitázó közlemény, de rávilágított arra, és általánosan elfogadottá tette, hogy új ismeretágról, tudományról van szó. E tudomány fő sajátossága a vállalatok gazdaságosságát előmozdító feltételek kutatása és feltárása elsősorban abból a célból, hogy a vezetés és szervezés azokat felhasználja. A vállalatok gazdaságosságát, szervezettségét befolyásoló feltételek sokrétűek, és a vita számos képviselője vallotta azt, hogy ennek az új tudományának feladata, hogy az egyes részterületek eredményeit harmonikus rendszerbe foglalja - és létrehozza, fejlessze a szocialista vállalati vezetés tudományos alapjait.

3.4 A gazdaságirányítás reformja a vállalati vezetés új helyzete

Az ötvenes években a Szovjetunióban a gazdaság működésének és fejlődésének elméleti problémái, valamint számos, a konkrét gazdasági, tervezési, szervezési és vezetési probléma megvitatása folyt széles körben.

A hatvanas évek elején a korábbi erősen teoretikus viták új szakaszba léptek és kezdeményezések történtek a gazdaságirányítás konkrét rendszerének továbbfejlesztésére, a gazdasági tervezés és irányítás reformjára.

A vita a gazdaságirányítási rendszer reformjáról a Szovjetunióban három évig tartott, kezdete J. Liebermann professzor 1962-ben megjelent cikkétől³⁰⁾ számít-

28) Kamisin

29) Különösképpen Szakszaganszkij

30) J. Liebermann: Plan, pribil, premija (Terv, nyereség, prémium) Pravda, 1962. szept. 9.

ható, és tulajdonképpen 1965-ben az SZKP Központi Bizottságának határozatával zárult, amely a gazdaságirányítás és tervezés reformját foglalta magába.

A reformirányzat képviselőinek kritikája főleg arra irányult, hogy feltárták a gazdaságirányítás, a vállalati vezetés kialakult gyakorlati módszereit, valamint a termelők fejlettsége közötti ellentmondást. Arra irányították a figyelmet, és számos gyakorlati esettel bizonyították, hogy a szocialista tervgazdaságnak a harmincas években kialakított rendszere már nem felel meg az új viszonyoknak.

A vita kezdetben a tervgazdálkodás konkrét rendszerének egy-egy részproblémája körül folyt (a tervutasítások tárgya, jellege), később szélesebb alapon bontakozott ki és mindinkább nyilvánvalóvá tette, hogy komplex, a gazdaságirányítás egészét érintő reform szükségessége áll fenn.

Előtérbe a tervgazdálkodás egész irányítási rendszerének tökéletesítése került, különösképpen az állam és a vállalatok közötti kapcsolat, viszony változtatása. Ez megkívánta a tervezési, az ár, a hitel, a bérezési, a beruházási, az értékesítési, egyszóval a gazdaságtervezési és irányítási rendszernek komplex értékelését, fejlesztését.

A vita során ismertté váltak különböző irányzatok, olyanok³¹⁾, amelyek a fejlesztést az adott irányítási rendszeren belüli egyes rész-eljárások tökéletesítése révén látták megoldhatónak. Nem kevés volt azoknak a száma, akik az irányítási rendszer egésze komplex fejlesztésének szükségességét hangsúlyozták.³²⁾

A reform eredményeképpen a szovjet gazdaság termelő szervezetei, a vállalatok gazdasági önállósága növekedett, fokozódott a vállalati munka megjavításához fűződő személyes anyagi érdekelttség rendszere, és mind az elméleti, mind a gyakorlati művelés szempontjából elhatárolódott a vállalati szintű és az állami szintű vezetési és szervezési tevékenység. Előtérbe került a vállalati (mikro) gazdálkodás, - a vállalati vezetés mint önálló tudományág.

4. ÚJ IRÁNYZATOK A SZOVJETUNIÓBAN

1966-ban Moszkvában országos, több napig tartó tanácskozást tartottak a szocialista vállalat- és iparvezetés elméleti és gyakorlati problémáiról.³³⁾ A több mint ezer gazdasági vezető és tudományos kutató részvételével folyó, több napig tartó tanácskozás a problémák széles körét fogta át.

31) B. Szuharevskij, M. Fedorovics.

32) V. Nyemcsinov, I. Malisev, L. Vaag, V. Trapeznikov.

33) Materialü k plenomü zasedaniju vszeszujnoj naucsnotehnicoszkoj konferencii „Problemü naucznoj organizacii upravlenija szocialiszticeszkoj promüslennoszti ju” (A szocialista iparvezetés tudományos szervezési problémáival foglalkozó Összövetségi Tudományos-Műszaki Konferencia plenáris ülésének bevezető előadásai) Red. Kol. Gvisiani, D. M. Kammenicer, Sz. E. etc. Moszkva, 1966.

E tanácskozást a szovjet vállalati vezetéstudomány szempontjából határkönek lehet tekinteni, mert a harmincas évek óta ilyen szinten és ilyen sokoldalúan a vállalati vezetés elméleti és gyakorlati problémáinak megvitatása nem történt meg. A konferencia összehívását, témakörének kijelölését a gazdaságirányítás reformjáról hozott határozatok szabták meg. A tanácskozás kiterjedt időszereű gyakorlati problémák megvitatása mellett, elméleti kérdések megtárgyalására.

Külön szekció vitatta a vezetéselmélet problémáit. A tanácskozáson három elméleti iskolát lehetett felismerni.

Az egyik iskola képviselői azt mondták, hogy a vezetési problémákat a kialakult - nevezzük hagyományos - tudományágak, tananyagok, illetve az azt képviselő intézetek keretében kell művelni. A probléma megoldását abban látták, hogy eddig egyes tudományágakat, mint a politikai gazdaságtant, a szociológiát, a pszichológiát, a jogot, de részben még a matematikát, a számítástechnikát is egyoldalúan, a gyakorlattól elszakítva művelték és ezen kell változtatnunk. Úgy vélik, hogy a jövőben a tudományág képviselőinek, intézeteinek, tanszékeinek a gazdasági vezetés gyakorlati problémáihoz szorosan kapcsolódva kell dolgozniuk, fejleszteniük, kialakítaniuk a hagyományos tudományága "alkalmazott" részét.

A másik iskolához azokat lehet sorolni, akik azt fejtették ki, hogy a vezetéstudomány nem más, mint az élenjáró vezetési módszerek, eljárások, gyakorlatok általánosítása. A vezetés megalapozását a gyakorlati vezetési tevékenységek módszeres feldolgozásában, az ott nyert tapasztalatok általánosításában vélik megtalálni. Az egyes helyi, a vállalati vagy az üzemi vezetési módszerek tapasztalatainak feldolgozása, a jó tapasztalatok tanítása, átvitele más területre, ebben látják a "tudomány" feladatát. Erre elsősorban a szervezési intézményeket, valamint a vállalati szervezési osztályokat tekintették illetékeseknek.

Új - kibontakozás előtt álló - iskola volt, amelynek képviselői azt hangoztatták, hogy a vezetési feladatok bonyolultabbá válása, a vezetési tevékenység fokozódó elkülönülése, a vezetésben alkalmazható új módszerek, új technikai eljárások fejlődése ma már megkívánja, hogy a vezetési ismereteket, a különböző tudományok, módszertanok, valamint a vezetett szervezet tapasztalatainak ismereteire alapozva, önálló diszciplínaként kell kezelni.

Az új irányzat képviselői, akik nagyrészt egyetemi tanszékek, kutatóintézetek szakemberei voltak, azt bizonyították, hogy korábban még lehetséges volt, miszerint különböző területeken több-kevesebb igényességgel, egymástól viszonylag függetlenül történjenek megállapítások, fejlesszenek különböző módszereket és ezeket különböző mértékben hasznosítsák.

Ma már a vezetéssel szemben támasztott követelmények megkívánják az erre a feladatra való specializált felkészülést, képzési módot és olyan elmé-

leti alapok és módszerek kialakítását, amelyek e feladatok bonyolultságával, jelentőségével arányban állnak.³⁴⁾

Különösképpen két egyetem érdemel fokozottabb figyelmet:

- a moszkvai Lomonosov Egyetem vezetéstudományi intézete
- a moszkvai Gazdasági Mérnöki Főiskola vezetéstudományi tanszéke.

4.1 Az interdiszciplináris vezetéstudományi iskola

A Lomonosov Egyetem vezetéstudományi intézete a szovjet vezetéstudomány egyik ismert intézménye, amely - korábban - különösképpen a vezetéselmélet és módszertan nemzetközi és szovjet szakirodalmának rendszeres értékelő feldolgozásában vált ismertté.

Az intézet vezetőjének könyve³⁵⁾ a vezetéselmélet problémáit újszerűen dolgozza fel.

Különösképpen figyelemreméltó a munkának az a része, amely e tudomány interdiszciplináris jellegét fejti ki, és a vezetéselmélet egyik lehetséges rendszerezését nyújtja.

A vezetéstudomány interdiszciplináris jellege ma már általánosan elfogadott. Az interdiszciplináris szemlélet azonban többféleképpen értelmezhető. Egyrészt úgy - és a fejlődést abban látják -, hogy a hagyományos tudományágak az eddigénél jobban foglalkozzanak a vezetés kérdésével, ezeknek együttes alkalmazása adja a vezetés elméleti alapját, és a vezetéstudományt a különböző tudományágak összessége jelentse. Így a gazdaságtudományi intézetek a konkrét gazdasági vonatkozásokat, a jogtudományi intézetek a vállalati munkajoggal foglalkozó részt, a matematikai intézetek a tervezési, programozási számításokat, a szociológiai intézetek az üzemszociológiát stb. fejlesszék és ebből "ötvöződik" a vezetéselmélet.

Ezen irányzat képviselőinek fejtegetéseikből kitűnik, hogyha el is ismerik a vezetés tudományos megalapozottságának igényét, de annak megoldását nem az önálló vezetéstudomány kifejlesztésében látják, hanem a hagyományos tudományok együttes alkalmazásában vélik megtalálni.

Popov és mások³⁶⁾ a problémát más oldalról közelítik meg. Szerintük a vezetéstudomány olyan új, önálló tudomány, amely fejlődésének abban a szakaszában van, amikor a már kialakult rész-vezetéselméletek között szükséges az összefüggéseket úgy feltár-

34) V. ö. Dr. Harsányi István: A szocialista iparvállalati vezetés elméleti, oktatási problémáiról Ipargazdaság, 1969. 3. sz.

35) G. H. Popov: Problemy teorii upravlenija (A vezetés elméleti problémái) Moszkva, 1970.

36) Programma po kurszu „Nauchnye osnovy upravlenija proizvodstvom” (A termelés - vezetés tudományos alapjai) Előadások programfüzete, Moszkva, 1969.

ni, a kölcsönhatásokat úgy alakítani, hogy azok eredménye - képpen létrejöjjön a vezetés egységes elmélete.

A vezetéselmélet egységes rendszerezése a kibernetikán alapszik, azon a módszertanon, amely foglalkozik mindazokkal a sajátosságokkal (fogalmakkal, kategóriákkal, összefüggésekkel, törvényszerűségekkkel), amelyek mindenfajta vezetésre jellemzőek.

A kibernetika - mint ismeretes - már kezdettől fogva különbséget tett a technikai, biológiai, valamint azon rendszerek irányítása között, amelyekben az embernek tevékeny szerepe van. A Lomonoszov egyetemen ez utóbbit differenciálják és annak két fő típusát jelölik meg.

Az egyik az, amely mindenfajta célszerű emberi tevékenységgel foglalkozik (prakszeológia - munkatudomány), a másik, amely mindenfajta kollektív-va irányítását tekinti tárgyának.

Ez utóbbit tovább tagolják és három fő csoportot jelölnek meg, éspedig:

társadalomirányítás

államigazgatás (kormányzás)

termelés (vállalat) vezetés (managerizmus) (lásd 7 sz. ábra)

A vezetés ilyen rendszerezésének jelentősége abban áll, hogy többé-kevésbé kiforrott részelméletet vesz alapul, vagyis az eddig viszonylag elszigetelten fejlődő vezetéselméletek összefüggését, kapcsolatát mutatja meg.

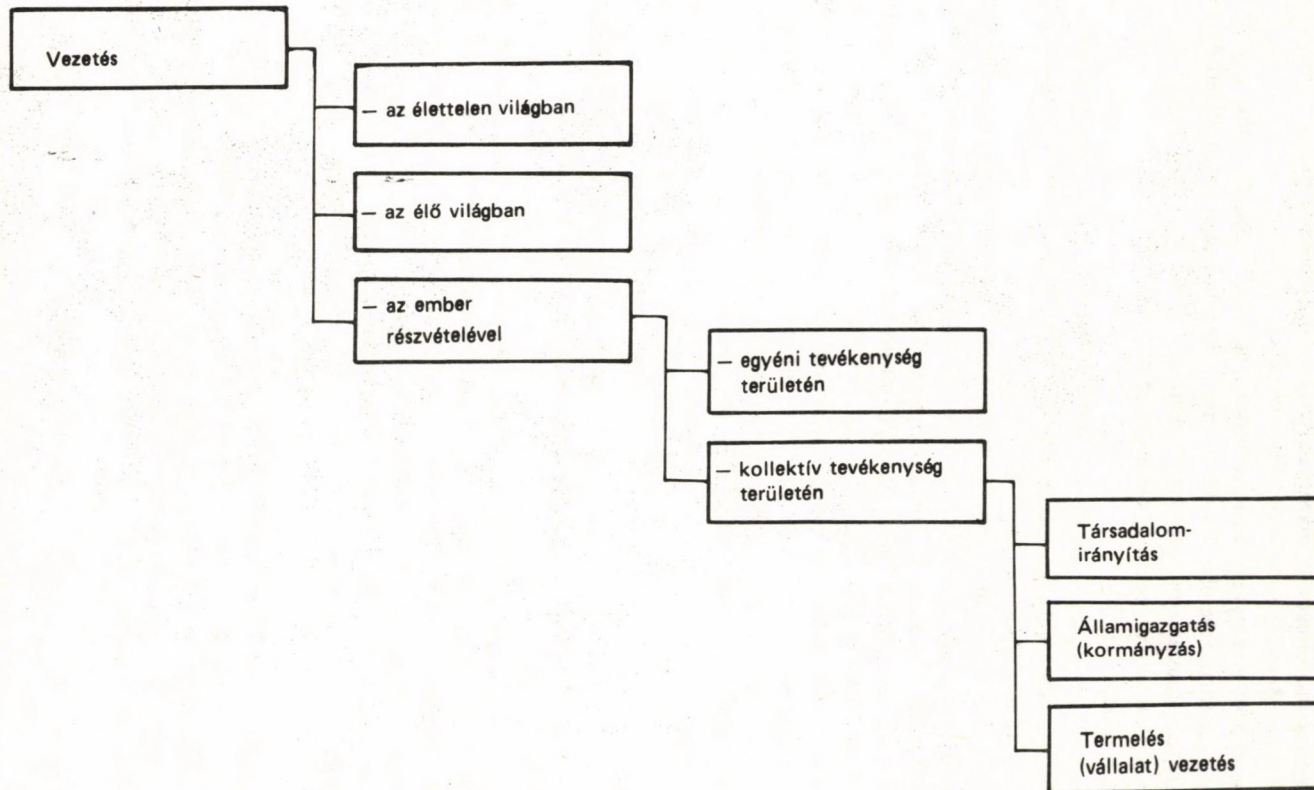
A rendszerezésnek az első megközelítése azokkal a sajátosságokkal foglalkozik, amelyek a társadalom és az állam vagy éppen a kollektív termelés (a vállalati) vezetésénél fennállnak. Ez azonban nem elégítené ki a gyakorlati alkalmazás igényét, ezért azt azzal teszi teljessé, hogy kiegészíti olyan sajátosságokkal, amelyek a különböző társadalmi, technikai, szervezeti viszonyok között mutatkoznak. Részletesen kifejti a szocialista nagyipari termelés (nagyvállalati) vezetés sajátosságait.

E rendszerező munkának különös értéke az, hogy a szocialista szakirodalomra - zömében szovjet - kutatásokra való hivatkozással világítja meg egy komplex vezetéselmélet kialakításának reális lehetőségét.

Amikor kiindulásul a kibernetika eredményeit és megállapításait ismertetik, felteszik a kérdést: Létezik-e valamilyen vezetési formára jellemző általános elmélet? Az igenlő választ a szovjet kibernetikusok munkássága alapján teszi meg. 37)

A kibernetika és a rendszerelmélet közötti kapcsolatra is kitérnek a moszkvai kutatók és vázolják, hogy a vezetés általános és az egyes rendszerek közötti különös vonásai miből fakadnak. Ennek keretében világítják meg, hogy miért különösen bonyolult az ember-géprendszernek a vezetése, mit jelent a termelés (a vállalat) vezetésnél a környezettel való kölcsönhatás, a cél, az optimum probléma és meny-

37) A. I. Berg, I. B. Novik, S. M. Sljut' in, V. N. Kolbanovszkij



7. ábra
A vezetés területei

nyiben áll fenn a modellezés, a matematikailag megalapozott irányítás lehetősége, hogy csak néhány lényeges problémát említsünk.

A vezetéselmélet viszonylag önálló területként jelölik meg azt, ahol a vezetés egyéni, az egyes munkacselekményekre irányul. Ennek kapcsán a praxeológiát eleveníti fel. Részletesen behatóan foglalkoznak, ismertetik azokat a "szabályokat", amelyeket az 1920-as években nagyrészt gyakorlati tanácsként szovjet és lengyel szakemberek fejtettek ki.³⁸⁾

Ma már a marxista kutatók jelentős csoportja kibernetikai (rendszerelméleti) alapon tárgyalja nemcsak a termelés, hanem a társadalom, az állam irányítás elméleti alapjait is.³⁹⁾

Ezek közé tartozik V. Afanaszjev, aki könyvében⁴⁰⁾ áttekintést ad a társadalom tudományos irányításának elméleti alapjairól. A társadalom tudományos irányításának először általános, minden társadalomra vonatkozó sajátosságait fejt ki kifejezetten rendszerszemléleti alapon. (A társadalom mint önálló rendszer.) Ezután tér rá a tökéletes társadalom irányításának sajátosságaira. Ennek kifejezése után kerül sor a tudományos társadalom irányításra a szocializmus idején, amelynek keretében önálló fejezetként tárgyalja a párt, az állam helyzetét, feladatait. Könyvében jól kiegészíti Popov munkásságát akkor, amikor az irányítás tartalmával, általános elveivel, technikai eszközeivel egy-egy külön fejezetben foglalkozik, és azt tárgyalja, hogy a társadalomirányítás mint tudományos diszciplína hogyan helyeződik el a vezetéselmélet egységes koncepciójában.

A termelés (a vállalat) vezetéselmélet viszonylagos önállóságának kifejtésénél részletesen mutatja be azokat a tevékenységeket, amelyek nyilvánvalóvá teszik, hogy a termelés vezetésének műszaki, gazdasági, szociális oldalai vannak.

E témakörben a marxistákon kívül a polgári vezetés teoretikusaira hivatkoznak, akik a vezetés rendszerelméleti irányzatát, annak többoldalúságát képviselik. Ugyanakkor azonban rámutatnak arra, hogy néhány szovjet szakíró a termelésvezetés problémáit egységesen tárgyalja szűk technicista szemlélettel.⁴¹⁾

Popov munkásságának érdeme, hogy a szakirodalmi munkák alapján nemcsak azt mutatja be, hogy a vezetéselmélet különböző irányzatai között mi az összefügg-

38) E. Slucki: Beitrag zur formal-praxeologischen Grundlegung der Ökonomik, Bulletin der gesellschaftswissenschaftlichen und ökonomischen Fakultät der Universität Kiev. (Adalékok a gazdaságtan formális-praxeológiai alapjaihoz.) A Kiev-i Egyetem Társadalomtudományi és Gazdaságtani Karának kézirata, 1926.
T. Kotarbinski: Les origines de la praxeologie (A praxeologia eredetei) Warschau, 1965.

39) J. Zieleinewski: Bevezetés a szervezés és a vezetés elméletébe Budapest, 1966.

40) V. G. Afanaszjev: A társadalom tudományos irányítása Budapest, 1969.

41) Sz. A. Dumler: Az ipari üzemek önműködő irányítási rendszerei Budapest, 1969.

gés, hanem azt is, hogy különbséget kell tenni a vezetés általános és különös oldalaival foglalkozó munkák között, és ezek együttesen adják azt az elméleti alapot, amelyet az oktatás, a gyakorlat alkalmazhat, illetve egy átfogó vezetéselméleti kutatásnak koncepcióját adhatja. (Lásd 8. sz. ábra)

Igen figyelemreméltó e munkának az a része is, amely a vezetés tudományos megalapozottsága és az egyéni alkotókészség, a vezetés mesterségbeli tudásának, a vezetés művészetének kapcsolatát mutatja meg. Abból az ismert lenini álláspontból indul ki, hogy az objektív feltételek abszolutizálása a fetisizmushoz, a társadalmi folyamatokra való tudatos ráhatás jelentőségének tagadása a spontánitáshoz vezet. Ezt írja: "az öntudatos vezetői tevékenység és a szocialista gazdaság objektív fejlődési törvényszerűségei viszonyának és kölcsönhatásának helyes megértése képezi a problémák tudományos kidolgozásában.... a termelésvezetési elméletben a módszertani kiindulási pontot."

Elutasítja azokat a szélsőséges vezetéselméleti elgondolásokat, amelyek akár a vezető személyiségének elhanyagolását ajánlják, vagy amelyek a személyiség szerepét túlzottan meghatározónak tekintik.

A szocialista országokban, a Szovjetunióban az utóbbi időben a vezetéstudomány rendszerezésére más irányú, más módon történő megközelítések is találhatók, ezeknek egyik példája D. E. Dejneko munkássága, amellyel külön foglalkozunk.

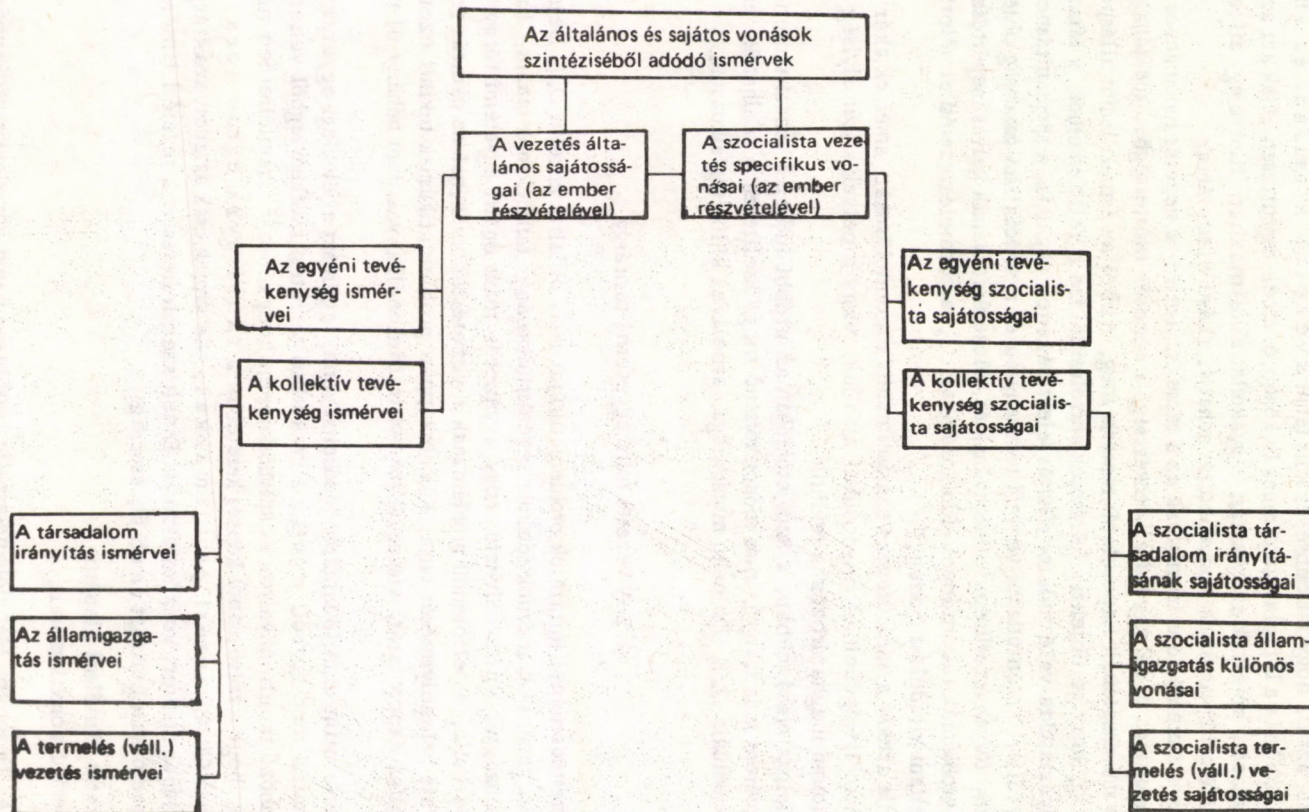
4.2 A vezetés mint egyetemi tantárgy

A vezetéstudományi kutatások problematikáját más oldalról közelíti D. E. Dejneko, a moszkvai gazdasági mérnök főiskola vezetéstudományi tanszékének tanára. Kutásainál a hangsúlyt arra helyezte, hogy a vezetés mint önálló egyetemi tárgy tanítását indokolja, és elsődrendű problémának a vezetéstudománynak az oktatás rendszerébe való belehelyezését látja. Különösképpen problematikusnak tekinti ezen új diszciplína kapcsolatát, viszonyát számos tradicionális, valamint néhány új tantárggyal.

A vezetés mint önálló tantárgy indokoltságának egyrészt a jelenlegi egyetemi szintű oktatási rendszerből, másrészt a gyakorlati vezetési tevékenységből vezeti le. Különböző tanulmányaiban és különösképpen könyvében⁴²⁾ szemléltetően mutatja meg, hogy a felső szintű képzés keretében a tantárgyak egész sora foglalkozik vezetési problémákkal, de ennek csak az adott szaktárgy szempontjából érintett vonatkozásaival. Ennek szemléltetésére a vezetési ismeretek négy alapvető kategóriáját emeli ki, és pedig:

- a vezetés elméleti alapjait,
- szervezési vonatkozásait,

42) O. A. Dejneko: Metodologicseskije problemu nauki upravlenija proizvodstvom (A vállalatvezetés tudományának metodológiai problémái) Moszkva, 1971.



8. ábra

A vezetés általános és különös vonásai, valamint ezek szintézise (Popov sémája)

- módszertanát, valamint
- a vezetés technikáját.

E viszonylag egyszerű differenciáltság alapján a szovjet tanítási programokat, oktatási gyakorlatot figyelembevéve nem kevesebb, mint tíz tantárgycsoportot tudott megjelölni, amely a vezetés egyik vagy másik részterületéről nyújt ismereteket. (Lásd 9. sz. ábra)

Az oktatás oldaláról való közelítés azt mutatja, hogy bár a hagyományos diszciplínának egész sora érinti a vezetési problémákat, egyik sem öleli fel a vezetési ismeretek egészét. Ez a tény szerte önmagában már indokolttá teszi, hogy a vezetés mint egységes ismeretanyag kerüljön tanításra.

Dejneko - véleményem szerint nem szerencsésen - a vezetési ismeretek önálló tárgykénti oktatását, valamiféle koordinált jellegű tanítási feladatnak tekintette. Adós marad azzal a nyilvánvaló problémával, hogy a "koordinált" tanítás bevezetése hogyan hat vissza a hagyományos tárgyak oktatására, milyen változtatásokat tesz ott szükségessé.

Ugyanezt a gondolatot fejti ki akkor, amidőn a vezetői tevékenység oldaláról mutat rá a különböző tananyagok "felhasználására" és hiányolja a vezetési ismeretek egységes tanítását.

A vezetési tevékenységnél négy résztevékenységet jelöl meg:

- célok, feladatok kijelölése,
- információgyűjtés, tájékozódás,
- döntés,
- a döntés végrehajtása, realizálása.

A vállalati célok, feladatok kijelölését lényegében felső szintű, központi feladatnak tekinti, és az állami irányítás, a központi intézmények vezetői tevékenységét helyezi előtérbe. Ebből fakad az, hogy itt a politikai gazdaságtan, a népgazdasági tervezés, a tudományos szocializmus és dialektikus és történelmi materializmus tantárgyait emeli ki, és az általános szervezési elméletet említi meg.

Ez a szocialista gazdaság irányításának azt a szemléletét tükrözi, amely egységes irányítási feladatnak tekinti az összgazdasági (makro) és a helyi (mikro) gazdaság vezetését.

A különbséget ott látja, hogy a felső szintű vezetésnél a hangsúly a célok, a feladatok kijelölése, míg a helyi szervezeteknél, a vállalatoknál a végrehajtáson van.

Az információ, az adatgyűjtés feldolgozási folyamatánál is több ismeretágot jelöl meg: mint az információelmélet, a gazdasági kibernetika, az ügyvitelszervezés és a műszaki kibernetika. Ez utóbbi a számítógépek, a számítástechnika alkalmazását foglalja magában.

A döntési folyamatnál figyelembe veendő ismeretágnak a pszichológiát, a logikát említi és ide sorolja a jogi ismereteket.

A tantárgyak	A vezetéssel kapcsolatos problémák területei			
	Vezetés			
	elm. alapjai	szervezés	módszerei	technikája
Politikai gazdaságtan	×	—	—	—
Ágazati gazdaságtan	—	—	×	—
Ipargazdaságtan	—	—	×	—
Államelmélet-jog	×	—	—	—
Szak-jog	—	×	×	—
Általános kibernetika	×	—	—	—
Szak-kibernetika	—	—	×	×
Szociológia	—	—	×	—
Pszichológia (munka-)	—	—	×	—
Vezetéstudomány	×	×	×	×

9. ábra

A vezetést különböző szempontokból tárgyaló tananyagok

Az ismeretágak szempontjából különösképpen bonyolult tevékenységi területnek tekinti a döntés végrehajtását, a realizálást. E folyamatban az ismeretek egész sorát látja olyannak, amelyek felhasználásra kerülnek. A konkrét, az adott területhez tartozó gazdasági és jogi, technikai ismereteken kívül figyelemre méltónak tartja, hogy itt kapnak helyet a szociológia, a pszichológia és a pedagógia tárgyakban tanítottak. Ugyanúgy, mint az oktatás vázlatos bemutatása, ez a séma is azt szolgálja, hogy a figyelmet arra a tényre irányítsa, hogy jelenleg egyetlen diszciplína sem tanulmányozza (tanítja) a vezetés komplex folyamatát.

Amíg az előbbi esetben inkább oktatási (tanítási programok) szempontból, most a gyakorlati igényből kiindultan bizonyítja az önálló vezetéstudomány művelésének (tanításának) szükségességét.

Dajneko az önálló vezetéstudomány tanításának kifejtése során egy igen figyelemreméltó problémát említ, és pedig azt, hogy milyen helyzet teremthető a tudományos életben (az egyetemi oktatásban) akkor, amikor új tudományág

keletkezik, önálló diszciplína jelenik meg. Három típusú szituáció (irányvonal) ismerhető fel.

Az egyik, hogy a tradicionális, a kialakult tudományágak, tantárgyak (tanszékek) magukénak tekintik az új igényt és "korszerűsítés" jelszó alatt kiegészítik tudományterületeiket, tananyagukat.

A másik irányzat, hogy a különböző tradicionális tudományok, illetve az azt képviselő tanszékek közös együttműködésének szervezettsége lép előtérbe (tanszékek közötti adminisztratív koordináció) és a problémát úgy látják megoldani, hogy a különböző hagyományos tudományok közösen szervezett tevékenységgel próbálják kielégíteni a jelentkező igényeket.

Természetesen megjelenik az az irányzat, amely mind elméletileg, mind oktatásilag képviseli az új tudományágat, annak módszeres fejlesztését valósítja meg. Természetesen ezeknek a tiszta formáknak különböző kombinációi is fennállnak.

A vezetéstudomány esetében többen képviselték egy időben azt az irányzatot, hogy az eddig tradicionális tudományágak, így elsősorban a politikai gazdaságtan tárgyával azonos témakörrel van szó, és ezért a vezetést a politikai gazdaságtan keretében lenne kívánatos művelni.

A másik irányzat, amely a különböző tudományok együttműködéséből fakadóan az interdiszciplináris jelszó alatt kívánja megoldani a jelentkező problémákat. Ez az irányzat a vezetéstudomány esetében azt a látszatot kelti, mintha eddig is a különböző tradicionális tudományok átfognák a vezetés folyamatának egészét és azt elméletileg és módszertanilag kellően művelnék, a probléma a koordináltság hiánya.

A vezetéstudomány mint kifejlődés alatt álló új diszciplína (tudományág), fejlődésének ebben a szakaszában - azonkívül, hogy saját alapjait műveli, fejleszti - magában rejti annak szükségességét, hogy különös figyelmet fordítson más diszciplínáktól (tudományoktól) való elhatárolás, kapcsolat, együttműködés tisztázására.

Az eddigiekben a vezetéstudomány két olyan irányzatát említettük meg, azt a kettőt, amelyeknél előtérben a képzés, az oktatási igény állt.

Indokolt azonban - ha röviden is - az elméleti (egyetemi) irányzatok és a gyakorlat kapcsolatára kitérni.

4.3 Az elméleti (egyetemi) irányzatok és a gyakorlat

A vezetés egyetemi szintű oktatásának képviselői - akiket gyakran mint a teoretikus irányzat képviselőit jelölnek meg - saját tudományszakuk helyének, szerepének tisztázása mellett a Szovjetunióban és a többi szocialista országban is mind növekvőbb mértékben kezdtek a gyakorlat számára is alkalmazható eljárásokat, módszereket közreadni.

E munka célját messze meghaladná, ha ezen a területen az utóbbi években történt előrehaladást számba kívánnánk venni. Indokolt azonban a figyelmet felhívni arra, hogy az új vezetési eljárások, különösképpen a számítástechnika alkalmazása, az új tervezési és szervezési módszerek, mint a prognosztika, a hálóstervezés, a team-munka, a kivételek alapján történő vezetés, a rendszerszemléletű szervezés bevezetése - hogy csak néhányat említsünk - elméleti kutatásokból, meg-gondolkodásból indultak ki, és ezt többnyire kutatóintézetek, egyetemi tanszékek kezdeményezték.

A teoretikus irányzat a vezetés elméleti és módszertani kérdéseinek monogra-fikus feldolgozására fordít különös figyelmet. Így különösképpen gazdag az újabb szovjet szakirodalom a vezetési információ, a döntést előkészítő, megalapozó módszerek, az új technikai eszközök, a számítástechnika alkalmazá-sa területén.⁴³⁾

A Szovjetunióban napirendre került a gazdasági információ elméleti problémáinak, különösképpen a gazdasági információrendszer egészének kidolgozása. A teljes vállalati információrendszer kifejlesztését javarészt az elektronikus számítógépeknek a vállalatvezetésben való alkalmazásá-val kapcsolják össze. E témakör problémáit megmutatja az ilyen jellegű országos szimpózium.⁴⁴⁾

A szimpóziumon elhangzott beszámolók egyértelműen arra mutatnak, hogy bár e téren az utóbbi években jelentős előrehaladás történt, még messze vannak a gazdasági információnak valamiféle egységes rendszerétől. Az egységes rendszer kidolgozása nagyon szükséges, de számos részprobléma tisztázását kívánja meg, ezért ezen a területen még a részkutatások publikálásán van a hangsúly.

A Szovjetunióban a vállalat belső információs problémáit nagyrészt az adatfel-dolgozó, az elektronikus számítógépek alkalmazásával együttesen⁴⁵⁾ tárgyalják. Még elenyésző azoknak a munkáknak a száma, amelyek a vállalaton kívüli (a piac, a szükséglet) helyzetről való tájékozódás új problémáival foglalkoznának, és viszony-lag kevésbé dolgozzák fel az információ elméleti és módszertani problémáit kife-jezetten a vezetés szempontjából.

A módszertani problémák művelése közül kiemelkedő mértékű a modellezés. A gazdasági modellezés témaköre a szovjet szakirodalomban figyelemreméltó he-

43) V. ö. Dr. Harsányi István: A szovjet ipari vezetési és szervezési szakiro-dalomról. Ipargazdaság, 1970/8-9.sz. (amely 1970-ig tartalmazza a szakirodal-mat).

44) Szisztémű ekonomicseszkoy informacij. Red. N. P. Fedorenko Moszkva, 1967. 150 p. (naucsnyij szovjet po kompleksnoj probleme. Kibernetika) - (Gaz-dasági információk rendszere.)

45) V. N. Cshuman: Avtomatizacija operativnogo upravlenija proizvodstvom. Moszkva. (A termelés operatív irányításának automatizálása).

lyet foglal el. A modellezés azonban nagyrészt népgazdasági szintű problémák során kerül tárgyalásra.

Ilyen vonatkozásban megtalálhatók a modellezés általános elméleti és módszertani munkái. 46)

A gazdasági metodikai modellek között különösképpen jelentős szakirodalmuk van a mátrix modelleknek, amelyeket az ágazatok közötti kapcsolatok tervezésénél használnak. A munkák egész sora tárgyalja ennek általános módszertani és gyakorlati alkalmazását. Egyes munkák már egy-egy speciális terület, egy-egy iparágban alkalmazott eljárások tapasztalatait ismertetik vagy pedig egy-egy részkérdést, mint például a munkaráfordítás megállapításának problémáját tárgyalják. 47)

Az utóbbi időben jelentek meg a vállalati modellezés elméleti és módszertani részét tárgyaló munkák, és a vállalati szintű modellezés mint speciális szakterület bontakozik ki.

A szovjet szakirodalomnak egyik új területe az ipari vezetők, a vállalati igazgatók tevékenységével, munkájával foglalkozó témakör. 48) A vezetők munkáját és ezen belül a döntést, a döntés előkészítését, a döntés utáni utasítás kiadásának módját, feltételeit többnyire gyakorlati helyzetek, szituációk leírása formájában dolgozzák ki.

Megjelennek azonban olyan monografikus munkák, amelyek gyakorlati oldalról, de a vezetési tevékenység módszeres ismertetéséből kiindulva térnek ki a szocialista vezető munkájára, munkastílusára. Érdemes felhívni a figyelmet olyan kezdeményező munkára, amely a vezető saját munkájának szervezésével, a célszerű vezetői módszerek elemzésével foglalkozik. Figyelemreméltó az az újszerű irány, amely a heurisztikus gondolkodás kérdéseit tárgyalja. 49)

A Szovjetunióban a vezetés pszichológiai, szociológiai szakirodalma kezd kibontakozni, különösképpen gyorsan fejlődik a mérnöki pszichológia.

Átfogó képet adnak a témakör helyzetéről, előrehaladásáról rendszeresen tartott mérnöki pszichológiai konferenciák. E témakörben számos monografikus jellegű munka található, különösképpen olyanok, amelyek az egyén szerepével, helyzeté-

46) Sz. M. Visnev: *Ékonomiczeszkije parametru. V vedenie v teoriju pokaszatelej ékonomiczeszkijh szisztemi i modelej*. Moszkva. (Gazdasági paraméterek. Bevezetés a gazdasági mutatók és modellek elméletébe). V. A. Volkonszkij: *Model' optimal' nogo planirovanija i vzaimovszvjazij ékonomiczeszkijh pokazatelej*. Moszkva. (Az optimális tervezés modellje és a gazdasági mutatók kölcsönös kapcsolata.)

47) A. P. Bugrov - P. Sz. Csutoroc: *Otraszlevlje i mezsotraszlevlje normativu po trudu*. Moszkva, 1967. (Ágazati és ágazatközi munkanormatívák.)

48) F. F. Aunapu: *Csto takoe upravlenie (zapiszki direktora predprijatija)*. Moszkva. (Mi a vezetés? - Egy vállalati igazgató feljegyzései)

49) G. H. Popov: *Technika licanoj rabotli*. (Az egyéni munka technikája) Moszkva. V. N. Puskin: *Evriszdika - nauka o tvorcseszkom mtslenij*. Moszkva. (A heurisztika, az alkotó gondolkodás tudománya.)

vel, a termelésirányítás rendszerével az automatizált termelési viszonyok között foglalkoznak.⁵⁰⁾

A Szovjetunióban a pszichológiának, a szociológiának az ipari vezetésben való alkalmazása a fejlődésnek abban a szakaszában van, amikor még nem annyira a vezetés, hanem inkább szakpszichológiai, szakszociológiai munkák keretében művelik.

Az egyetemi irányzat fejlődését jellemzi az az újabb törekvés, hogy a gyakorlati vezetés számára, a monografikus munkák mellett, elméletileg megalapozott szakkönyveket (t a n k ö n y v e k e t) adjanak közre.

A tankönyvek közül 1967-ben határkönek lehet tekinteni a gazdasági mérnökök számára írottat, amelyet a közgazdasági és műszaki egyetemeken mint tankönyvet használnak. Ez az első szovjet egyetemi tankönyv, amely mint önálló diszciplínát tárgyalja a tudományos alapú vállalatvezetést.

E tankönyv, amely azóta több kiadást ért meg, tartalmazza a vállalati vezetés elméleti és módszertani alapjait, különösen részletesen a vállalati vezetés szervezetét, technikáját, módszereit.⁵²⁾

Érdeklődésre tarthat számot az a munka is, amely a szovjet egyetemek ismert képviselőinek szerkesztésében⁵¹⁾ a szocialista országok szakembereinek közreműködésével készül.⁵³⁾

A könyv tükrözi a szocialista vezetéselmélet jelenlegi szintjét, rendszerét. Érdemes ezért - ha röviden is - kitérni rá. Az előzetes program szerint nyolc részben (negyven fejezetben) ölelné fel a szocialista iparvállalatok (egyesülések) szervezésének és vezetésének elméletét és módszertanát. Kiinduló pontnak a vezetési tevékenységet tekinti és annak szerepét a vállalati munka eredményességében. A vezetéstevékenység fő elemeinek (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés) elvileg megalapozott kifejtése után kerül sor a vállalati vezetés általános sémájára. Az általános vezetési séma kialakítása után tér ki a könyv arra, hogy melyek a vezetés objektív alapjai, és itt a szovjet hagyományokat követve azokat a társadalmi, gazdasági törvényeket, viszonyokat ismerteti, amelyek meghatározzák a vezetéstevékenység irányát, célját. Figyelemreméltó azonban az, hogy a törvények keretében kívánja tárgyalni a kibernetikai törvényszerűségeket, azokat, amelyek minden szervezet rendszervezetésénél megmutatkoznak. Figyelem-

50) G. L. Episzkoposzov: Technika i szociologija Moszkva. (Technika és szociológia) B. F. Lomov: Cselovek v szisztemeh upravlenija Moszkva. (Az ember a vezetési rendszerben.)

51) A könyv szerkesztői Prof. Sz. E. Kamenyicer és N. M. Oznobin, részt vesznek bolgár, cseh, lengyel német és magyar szakemberek.

52) O. V. Kozlova - I. V. Kuznyecov: Naucsniye asznovie upravlenije proizvdstvom. Moszkva. 1967.

53) A könyv kéziratát 1972-ben Budapesten a szerzői kollektíva megvitatta. Várható, hogy 1974-ben megjelenik.

mel arra, hogy az iparvállalat mint sajátos szervezet (ember-gép)- rendszer milyen specifikus kibernetikai törvényszerűségeket von maga után. Külön fejezetet szentelnek azoknak a vezetési princípiumoknak, amelyek a lenini időszakban nyertek kidolgozást és korunkban is érvényesülnek (demokratikus centralizmus, egyszemélyes és kollektív vezetés, anyagi és erkölcsi ösztönzés egysége).

A könyv szerkesztői úgy látták, hogy a vezetéstudomány jelenlegi fejlődési szakaszában indokolt kitérni a vállalati vezetés megalapozottságát szolgáló egyes tudományágak kapcsolatára, így különösképpen a politikai gazdaságtan, a szociológia, a pszichológia, a jog, valamint a matematika és a kibernetika az, amelyet önálló fejezetben tartanak szükségesnek szerepeltetni.

Külön fejezetben ismertetik a szocialista vállalat helyét, szerepét, kapcsolatát a népgazdaságban. A könyv szerzői arra törekednek, hogy a szocialista vállalat gazdasági, szociális és kibernetikai sajátosságait komplexen fejtsék ki, és a szocialista vállalat általános jellemzőit nyújtsák. Ennek keretében a szocialista vállalat feladatai, céljai elvi alapon való kidolgozása történné meg és a szocialista vállalat olyan általános sajátosságai nyernek kifejtést, amelyek a szocialista országok mindegyikében jellemzik a köztulajdonban lévő vállalatok működését, fejlesztését.

E fejezet tartalmazza az önálló gazdasági elszámolás kategóriáját, figyelemmel a társadalomban, a technikában történő fejlődésre. A könyv szerkesztői úgy ítélik meg, hogy az önálló gazdasági elszámolás komplex kidolgozása egyike azoknak a kategóriáknak, amelyek a szocialista vállalatvezetés elméleti megalapozottságát nagymértékben segítik elő.

A könyv első és második fejezete nyújtja az általános elvi megalapozottságot, a szocialista vállalat és a vezetés általános sémáját. A könyv többi részében a vezetési tevékenységek részletesebb kifejtésére kerül sor, és kitér a tipikus vezetési tevékenységek, valamint a kialakult vezetési funkciók sajátosságaira. Ebben a részében a vezetési feladatok tartalmi sajátosságai mellett helyet kapnak a vezetési szinttől függő különbségek, és eléggé részletesen ismertetésre kerülnek a munkahelyszervezés, az üzemek operatív irányítása és a vállalatok (egyesülések) felső szintű vezetése. A fejezetekben nagyrészt a jó tapasztalatok - az első részekben kifejtettekkel összhangban - nyernek feldolgozást.

Külön fejezetet szánnak a könyv szerkesztői a dolgozók aktív és szervezett részvételére a vezetésben, valamint a szocialista vállalatokra jellemző sajátosságok, mint a párt, a társadalmi szervezetek vezetésében való szerepének tárgyalására.

A könyv befejező részében a tudományos technikai forradalomnak a vezetés tekintetében várható fejlődésre gyakorolt hatása felvázolása révén, a jövő szocialista vállalati vezetés irányát jelölik meg.

A könyv a szocialista vállalati vezetés egyetemi irányzatának figyelemreméltó törekvése, egyike azoknak a munkáknak, amelyek a szocialista vállalati vezetést, mint egységes ismeretág, önálló diszciplína mutatja meg.

4.4 A vezetés mint speciális (felső szintű) képzettséget kívánó tevékenység.

1966-ban a moszkvai össz-szövetségi tudományos konferencián a vezetést mint új egyetemi képzési irányt még vitatták. Hat évvel később, 1972-ben egy hasonló jellegű konferencián⁵⁴⁾ már nem képezte vita tárgyát a vezetés egyetemi szintű társadalmi, gazdasági szükségessége. A vita már az új szakirány helyéről, jellegéről folyt. Különösképpen arról, hogy melyek azok a módok, ahogyan *korunkban a bonyolult nagyvállalatok vezetésére a szakembereket képezni, előkészíteni lehet.*

Általánossá vált az a szemlélet, hogy a korszerű vezetési tevékenység speciális tartalmú tudományos megalapozottságot kíván. Az a körülmény azonban, hogy ezzel eddig a legkülönbözőbb tudományágak különböző vonatkozásokban, mélységben és eltérő módszerekkel foglalkoztak, azt jelenti, hogy jelenleg a tudományos alapú vezetésre való felkészítés különböző tudományágak, módszertanok ismeretét kívánja meg.

A gyakorlatban a korszerű vezetési tevékenység azt jelenti, hogy különböző alapképzettségű szakemberek dolgoznak együtt, és különböző eljárásokat, módszereket alkalmaznak. A gyakorlat azonban arra is rámutat, hogy nem különböző, egymástól független tudományágak, módszerek, "egymásmellettiségről, együttlétéről" van szó, hanem kibontakozás előtt áll az olyan vezetési tevékenység, amelynek növekvő mértékben egységes tudományos alapja van. Ez pedig megkívánja, hogy az egyes alaptudományok, módszertanok, eljárások és módszerek kifejezetten a vezetési tevékenység szempontjából nyerjenek kidolgozást. A moszkvai tanácskozás tükrözte azt a tényt, hogy e téren a gyakorlat az elmélet, a felső szintű képzés előtt jár, és e területen elmaradás áll fenn más, magasabb kvalifikáltságot igénylő tevékenységekkel szemben.

A konferencia e tudányszak fejlesztése érdekében a gyakorlat közvetlen igényét szem előtt tartó szakemberképzésre irányította a figyelmet.

Érdemes ezek közül egyet, amelyről nálunk is beszámoltak, részletesebben ismertetni.⁵⁵⁾

Ez az Észk Köztársaság könnyűipari minisztériumának a vezetők képzésére kialakított rendszere. Hosszabb előkészítés, többoldalú elemzés után az említett országban arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetők továbbképzésére fordított rövid

54) A szocialista iparirányítás tudományos szervezési problémái Budapest, 1973.

55) H. Kala: A termelési vezetők képzésének rendszere (1972. novemberben Budapesten tartott előadás)

tanfolyamok nem hoznak kellő megoldást. Szükséges emellett a leendő vezetők egyetemi szintű felkészítése. A tervek szerint a következő ötéves terv végére már a vállalatvezetői utánpótlás elég jelentékeny számánál egyetemi szinten történik az előkészítés, és úgy vélik, 1980-ra ez lesz a vezetői utánpótlás általános útja.

A képzésnél abból a megfontolásból indultak ki, hogy a nagy vállalatok vezetésénél fellépő követelményeknek csak egyetemi szinten végzett szakemberek képesek eleget tenni.

Más szóval a hagyományos, nagyrészt tapasztalati alapon szerzett vezetésről a tudományos alapú vezetésre való áttérésnek szükségességét látják. A képzésnél azt a célt tűzték ki maguk elé, hogy olyan ismereteket nyújtsanak a jövő vezetői számára, és olyan gyakorlati problémák megoldásán keresztül fejlesszék ki készségüket, amelyben több kölcsönös összefüggő ismeret egyesül.

A jövő vállalatvezetőjénél a szakmai alapképzésen kívül (amely lehet mérnöki vagy közgazdasági) a vezetői tevékenység korszerű módszereinek kellő ismerete mellett különösképpen azt látják fontosnak, hogy képes legyen kollektívát irányítani. A képzést több fokozatúnak tekintik. Első fokozat az, hogy ismerje és képes legyen a közvetlenül vezetett kollektíva szintjén feladatát sikeresen ellátni. E kezdeti szakaszt követi arra a feladatra való felkészítés, hogy bonyolult szervezetek, vállalatok irányításának, szervezésének módját, eljárásait ismerje meg.

Jellegzetessége ennek a képzési irányzatnak, hogy különös gondot fordítanak a jelöltek kiválasztására. A jelöltek kiválasztásának azt a rendszerét vezették be, hogy először a munkahelyi kollektíva ad véleményt. A munkahelyi ajánlás után a különböző vállalatoktól javasolt személyek alkalmasság szerinti rangsorolása történik meg speciális vizsgálati eljárással (interjúmódszer, tesztvizsgálatok). A végső döntés a vezetői megbízást adó (a minisztérium) hatáskörébe tartozik.

A vezetők kiválasztásának ilyen intézményes előkészítése öt évet vesz igénybe: és a korszerű oktatás módjainak és az önképzés egymással kölcsönösen összefüggő szakaszaiból áll, és egymástól viszonylag elhatároló képzési jelleget tartalmaz, és pedig:

- a) az általános alapozó felkészítés,
- b) a meghatározott vezető funkció ellátására való előkészítés és
- c) egy adott nagyvállalat előtt álló konkrét vezetői probléma megoldása.

Az alapozó felkészítés során a leendő vezetők megszerzik azokat az ismereteket, elsajátítják azokat az általános módszereket, amelyek minden vezetői tevékenységénél szükségesek. Az alapozó képzéshez tartozónak tekintik azt az időszakot, amelyet korszerűen szervezett, vezetett vállalatoknál töltenek el. Itt az egyes jelölt néhány hónapot szentel egy-egy aktuális szervezési vagy vezetési probléma elemzésének és gyakorlatilag alkalmazható megoldást, eljárást dolgoz ki. Ennél a munkánál már ér-

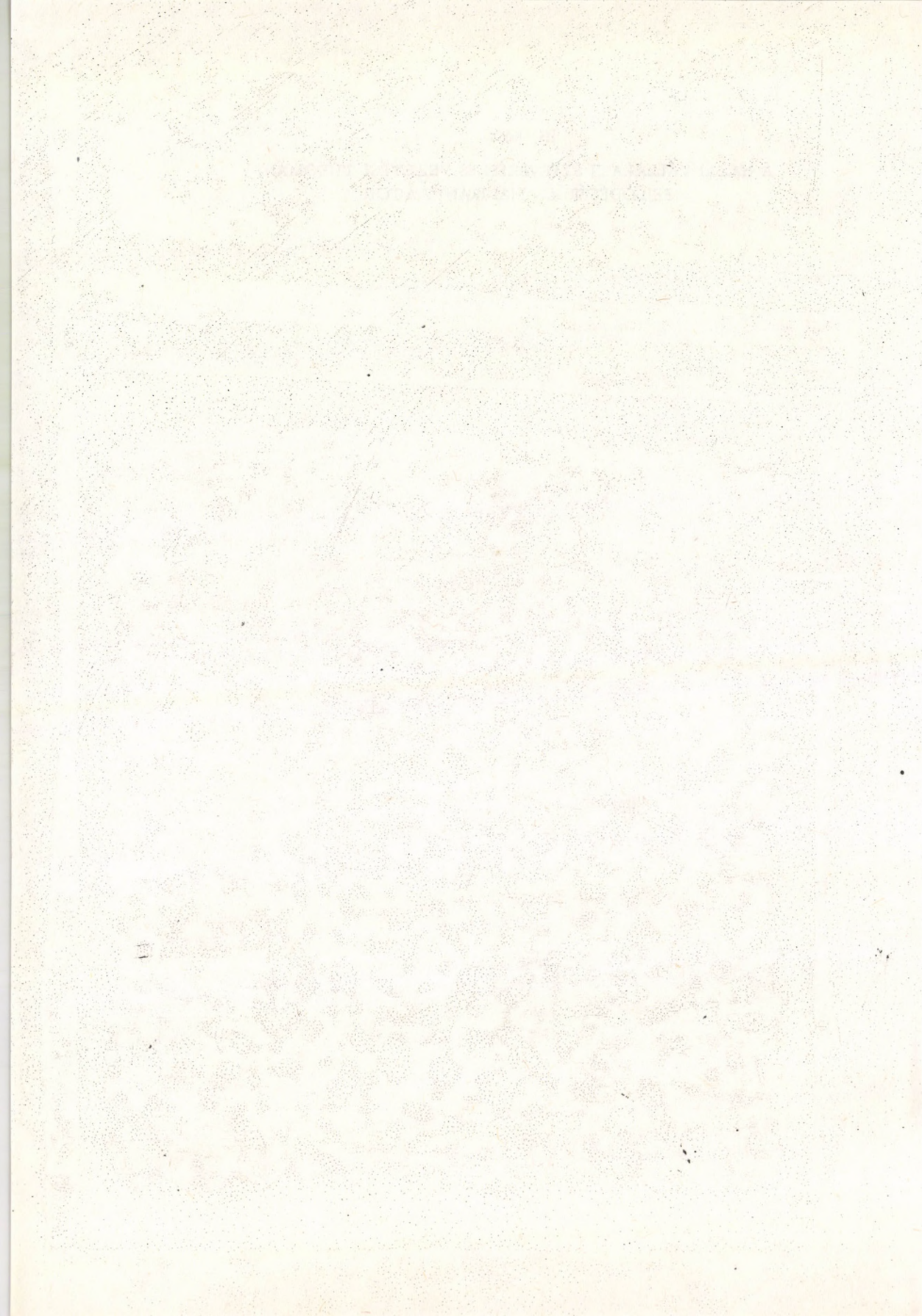
vényesül az a meggondolás, hogy a jelöltek meghatározott vezetői feladatkörre készülnek fel.

Ennek az intézményesen szervezett vezetői utánpótlás megvalósításának természetesen előfeltétele az, hogy az iparág, (vállalat) rendelkezze olyan távlati (több-éves) koncepcióval, amelynek része az, hogy egyes feladatok ellátására speciális szakemberek előkészítése folyik. E képzési rendszerben szorosan összekötik a vezetői felkészítést a vállalat fejlesztési programjával, és annak egyik feltételeként szerepeltetik. Az említett képzési rendszert 1971-ben kezdték meg, és eredményes-ségéről az elkövetkezendő évek nyújtanak majd tapasztalatot.

A szocialista országokban a Szovjetunióban más elgondoláson alapuló vezetői képzés, továbbképzés is található, az említett irányzat kiemelése abból a meggondolásból történt, mert számos rokonvonást mutat a mi törekvéseinkkel.

III. Rész

A HAZAI VÁLLALATI SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI TUDOMÁNY FEJLŐDÉSÉRŐL - MAI IRÁNYZATOK



1. AZ ELŐZMÉNYEK

A századfordulóig gyakorlatilag gazdasági kérdésekkel foglalkozó szakirodalmunk rendkívül szegényes és jóformán csak könyvviteli, kereskedelmi, pénzügyi ismeretekre korlátozódik. A századforduló után érezhető változás áll be, amikor az élesedő konkurrencia arra készteti a magyar burzsoáziát, hogy a termelés szervezésével behatóbban foglalkozzanak, új, a termelést növelő eszközöket keressenek. 1912-ben jelent meg az első olyan magyar szakkönyv, amely az ipari üzemek szervezési kérdéseit önállóan tárgyalja.¹⁾ A könyv tartalmilag az akkori európai szakkönyvekhez képest igen egyszerű szervezési módszereket, formákat ismertet és ez is arra mutat, hogy ezen a területen nagymértékű az elmaradottság. A gyárosok szövetségében (GYOSZ) egy kisebb gyáros, mérnökcsoporthoz kezdeményezésére előadásokat tartanak a korszerű termelés szervezési módszerek, különösképpen a Taylor-féle rendszer megismerésére, bevezetésére.

Ezek az előadások ismertették hazánkban először - viszonylag szűk körben - a fejlettebb termelésvezetési és szervezési módszereket. Viszonylag sokat foglalkoztak a munkások teljesítményének mérésével, az akkortól megállapításával, a bérezés, a munkások közvetlen irányításának és az ellenőrzés problémáival. A háború megszakította a polgári módszerek szélesebb körű bevezetését, csak egy-két magyar gyárban alkalmazták az első világháború előtt időmérést, működött munkaelőkészítő iroda, készítettek speciális számításokkal megalapozott termelési programokat.²⁾

A háború után a Tanácsköztársaság idejében mutatkoznak kezdeményezések, hogy elmaradottságunkat ezen a téren is pótoljuk. A Tanácsköztársaság egyik jelentős kezdeményezése az első magyar gazdasági főiskola létesítése. A gazdasági főiskola létesítésével a gazdasági vezetők, a szervezők és az üzemi revizorok képzését kívánták megoldani. A középfokú gazdasági oktatás átszervezésére is történtek lépések, és igen figyelemreméltó az, hogy az akkori gazdasági oktatásban túltengő könyvvitel tanítása helyett a szocialista gazdasági rendbe beilleszkedő üzemszervezési szakemberképző iskolát tervezték.

1) Edinger Balázs: Az iparvállalatok szervezése és ellenőrzése, 1912.

2) Hazánkban - elsőnek a Ganz gyárakban (1911-ben) folyt ún. „reorganizáció” - amelynek keretében a taylori rendszert vezették be.

A Tanácsköztársaság leverése után hazánkat a gazdasági visszaesés jellemezte, állandósult a munkanélküliség, a gazdasági élet a húszas évek folyamán nem igényli a polgári üzemszervezést.

A harmincas években a háborús gazdálkodásra való áttérés, a nehézipar jelentős fejlesztése indítja meg a tőkés szervezési módok szélesebb körű alkalmazását.

2. AZ ELSŐ JELENTŐS HAZAI SZERVEZÉSI IRÁNYZAT: A RACIONALIZÁLÁS

Magyarországon az ipari szervezés megalapozottságának, e szakterület művelésének első jelentős irányzata a harmincas években megkezdett, a tőkések által intézményesen szervezett racionalizálás volt.

A vállalati racionalizáló tevékenység mozgatóereje a háború után az általános gazdasági körülmények és az egyes tőkés vállalati érdekek mellett az e célra létrehozott nemzeti, illetve nemzetközi tőkés racionalizálási intézmények hálózata volt.³⁾

A háború, a háború utáni tőkés gazdasági válságok, a szovjet tervgazdálkodás eredményei a tőkéseket nagyobb nemzeti és nemzetközi szervezkedésre készítette, amelynek sajátos formái voltak a kormányok finanszírozásával és a gyárosok, a vállalkozók szervezetében működő racionalizálási intézmények.

Európában legelsőnek ilyen jellegű intézmény Németországban 1921-ben alakult, RKW néven.⁴⁾ Ez kezdetben a vas- az acél- és a fémfeldolgozó kartelek közös intézménye volt, később fokozottan más iparágakra is kiterjesztették, és a harmincas évek kezdetén már behálózta az egész gyáripart. Abban az időben a többi európai országban is létrejöttek a német intézményekhez hasonló szervezetek, és a harmincas években az európai ipari szervezést jelentősen meghatározták a tőkés nemzetközi racionalizálási törekvések.⁵⁾

A tőkés racionalizálás, amely kezdetben a nagyipari kartelek keretében folyt, fokozatosan kiterjesztette tevékenységét a gazdasági élet egészére és a későbbiek folyamán felölelte az államigazgatás, a közművek területét is, sőt mutatkoznak olyan törekvések, amelyek a háztartások "racionális gazdálkodását" kívánták megoldani.

3) A két világháború közötti magyar racionalizálás értékelő feldolgozását nyújtja Kéri József kandidátusi értekezése. (Kézirat) 1972.

4) RKW = Rationalisierung-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.

5) 1925-ben Hollandiában, 1926-ban Csehszlovákiában, Romániában, Franciaországban és Olaszországban, a későbbi években minden tőkés európai országban megszervezték a tőkés racionalizálási központokat és 1927-ben nemzetközi racionalizálási bizottság jött létre.

Nem ez az alkalom, hogy behatóan kitérjünk arra: milyen politikai, gazdasági körülmények készítették a harmincas években a tőkéseket, a tőkés államokat arra, hogy a termelés "ésszerűsítésére" állami finanszírozással ilyen jellegű intézményeket szervezzenek és ezt a szakirányú tevékenységet támogassák. Az azonban kétségtelen, hogy hatására a munka intenzitása növekedett, a termelőkapacitások kihasználása fokozódott, és a korszerű szervezési eljárások elterjedése növekedett. Mindezt azonban nehéz kifejezetten a racionalizálás intézmények eredményeképpen értékelni, mert szorosan összefüggött azzal, hogy ebben az időszakban bontakozott ki az európai tőkés országokban, elsősorban Németországban a háborús felkészülés, folyt a második világháborúra való előkészítés és a racionalizálás nagy része a hadiipar érdekében történt.

Magyarországon 1932-ben a GYOSZ keretében létrehozott Racionalizálási Bizottság több irányú tevékenységet fejtett ki, munkásságán keresztül képet lehet kapni a magyarországi gyárak szervezetség helyzetéről, a racionalizálás fejlődéséről. A Racionalizálási Bizottság kezdeményezte, hogy egyes területeken, és pedig különösképpen az államigazgatásban és a magyar közüzemekben módszeres vizsgálatok folyjanak a célszerű termelés, illetve ügyvitel érdekében. Emellett néhány iparvállalatnál segítette konkrétan a racionalizálás megindítását. Intézményesen foglalkozott a racionalizálási módszerek, eljárások fejlesztésével, elterjesztésével. Működése során teret adott a szakkérdések megvitatására, képviselte a racionalizálási szakemberképzést, kiadványaival gazdagította a szakterületet.

A konkrét racionalizálási tevékenységek mellett, amelyek nagyrészt közüzemekre terjedtek ki, mint a Budapesti Elektromos Művek, a BSZKRT, a Posta, jelentősnek tekinthető az a munkásságuk, hogy néhány, abban az időben a fejlett ipari országokban már általánosan elterjedt racionalizálási módszer bevezetését segítették elő. Így különösképpen a szabványosítást és a tipizálást. A magyar szabványosítás a többi európai tőkés országhoz képest elég későn, 1933-ban indult meg, mintegy negyedszázaddal később, mint ahogy más országokban megkezdődött. A későn megkezdett magyarországi szabványosítás is igen vonzatottan haladt.⁶⁾

A polgári racionalizálási törekvések között szerepelt az egységes ipari számvitel és önköltségszámítás. Ezt a magyar racionalizálási bizottság már korán programjába vette. Ezen a területen igen eredményes munkát végeztek, amelyet nagyon elősegítette az, hogy az akkori Ipari Minisztérium és az Árkormánybizottság a vállalatok ellenőrzése érdekében segítette, szorgalmazta a magánvállalatok elszámolásának egységesítését. Az a körülmény pedig, hogy rendelkez-

6) Indokolt megemlíteni, hogy a Magyar Elektrotechnikai Egyesület 1910-ben megkezdte egyes elektromos szerelési anyagok szabványosítását, de ez elszigetelt törekvés maradt. 1938-ig néhány száz magyar szabvány készült el. Németországban, Csehszlovákiában, Ausztriában akkor már több ezer szabvány állt az ipar rendelkezésére

zésre álltak a német könyvelési szabályok, lehetővé tette, hogy viszonylag rövid idő alatt egységes számlarendet és standard költségelszámolási rendszert dolgozzanak ki.

A magyarországi racionalizálási irányzathoz hozzátartozott az üzemösszehasonlítások, a munkaelemzések, az akkordrendszerek bevezetése.

A húszas években számos európai országban napirendre került az, hogy vizsgálni kell a vállalatok szerveztségének szintjét, különös tekintettel arra, hogy milyen mértékben használják ki lehetőségeiket, melyek azok a termelési veszteségek, amelyek szervezési intézkedésekkel megszüntethetők. Ezek egyik módszerének azt tekintették, hogy a z üzemeket összehasonlítsák, a tapasztalatokat kicserélik és ott, ahol fejlettebbek az eljárások, ezeket alkalmazzák azoknál az üzemeknél, ahol ez célszerűnek mutatkozik.

Az üzemi tapasztalatok kölcsönös kicserélése a két világháború között a racionalizálás egyik bevált eszköze lett. Különböző vállalati csoportok alakultak kifejezetten arra a célra, hogy egymás tapasztalatainak megismerése révén növeljék vállalataik működésének eredményességét.

A tőkésék a konkrét szervezési és vezetési tapasztalatokat mint üzleti titkot kezelték és csupán az üzemi összehasonlítás általános módszerei váltak ismeretessé.

Magyarországon először a harmincas években fordult a figyelem az üzemösszehasonlításokban rejlő racionalizálás felé, szélesebb körű alkalmazására azonban a felszabadulás előtt lényegében nem került sor.⁷⁾

A tőkés racionalizálásnak egyik különösen nagy területe a munkahely-szervezés, a teljesítményhez kötött munkás-bérezési rendszerek alkalmazása, a taylori rendszer. Magyarországon a tőkés racionalizálás kifejlődése során, miután ilyen irányú szakemberképzés nálunk nem folyt, az adódott, hogy külföldi szervezőirodákat kértek fel és bízták meg munkahely-szervezéssel, teljesítménybérezési rendszerek bevezetésére.⁸⁾

A harmincas évek elején több külföldi szervezőintézet megbízás alapján folytatott iparvállalatoknál szervezőmunkát.

7) A második világháború után - az üzemösszehasonlítás - a tőkés országokban sikeresen alkalmazzák egyes nagy érdekeltségek keretei között. Hazánkban a hatvanas években a textilipar területén történtek olyan üzemösszehasonlítások, amelyek gazdasági eredményeket hoztak. V.ö. Bécs László: Üzemösszehasonlítások c. munkájával, Budapest.

8) Berlinische Bedeaux Gesellschaft, valamint a német alapítású Küttel Büro für Zeitstudien und Arbeitskontrolle és a Gerzi svájci cég végeztek gép-, ill. a textiliparban megbízás alapján szervezőmunkát.

Ez a körülmény is jellemezte helyzetünket, a magyar mérnököket az akkor már általánosan ismert munkaelőkészítő módszerekre, eljárásokra az egyetemen nem készítették fel.

Az 1930-as években Magyarországon az ipari szervezés és vezetés területén a polgári módszerek, eljárások fokozottabb alkalmazását lehetett tapasztalni. Ez a néhány év azonban nem volt elégséges ahhoz, hogy e téren a polgári értelemben vett elmaradottságunkat megszüntessük. Egyet lehet érteni azzal az értékeléssel, amelyet a második világháború kezdetén a Magyar Racionalizálási Bizottság igazgatója így fogalmazott:

"... Nemzetközi mértékkel mérve - a racionalizálás terén legalább 10 - 15 esztendővel elmaradtunk.... Nem találjuk meg sem a nagyközönség, sem pedig a magángazdaság részéről azt az érdeklődést és támogatást, amelyet a külföld legtöbb államában a racionalizálási mozgalmak maguknak megszereztek....

Ennek az időszaknak az értékelésénél azonban szem előtt kell tartani azt a körülményt, hogy a polgári eljárások nagyobb mértékű elterjesztése, a gazdasági válság, majd a háborús felkészülés időszakával esett egybe, amikor különösen élesen mutatkozik meg a tőkés gazdálkodás arculata, amelynek jellegét jól mutatja a IX. Szakszervezeti Kongresszus állásfoglalása, amely így értékelte a hazai racionalizálást:

"A versenykapitalizmus helyére lépő kartelkapitalizmus kíméletlenül letöri az ellenállást, megszünteti a nem rentabilis üzemeket, szabványosít és racionalizál és az üzemekben foglalkoztatottakra való minden tekintet nélkül keresztülvitt technikai racionalizálás megnöveli és állandósítja a munkanélküliséget, s ezzel áthidalhatatlan szakadékot teremt a hallatlanul megnövekedett termelési kapacitás és a mélyen lehanyatlott fogyasztóképeség között.

Magyarország szakszervezeti alapon álló munkássága nem helyezkedik elvileg szembe a racionalizálás ama hivatalosan vallott céljaival, amely a technika s a tervszerű termelési rend legmodernebb eszközeit a gazdaságosság emelésére kívánja fordítani. Megállapítja azonban, hogy a racionalizálás a minőség javításával jár, mégsem vezet a közjólet emelésére, mégpedig azért, mert a keresztülvitelnél egyedül a népgazdaság profitérdekei és nem a kollektivitás magasabbrendű szempontjai jutnak kifejezésre."¹⁰⁾

3. KÍSÉRLET A HÁBORÚ UTÁN A RACIONALIZÁLÁSI IRÁNYZATOK TOVÁBBVITELÉRE

A második világháború borzasztó emberi és anyagi áldozattal járt, és az örökség, amelyet a tőkés Magyarország itt hagyott, katasztrofális volt. Szétrombolták a városokat, üresek, kifosztottak a gyárak, tönkrementek az épületek, kirabolták és

10) V. ö. 1930. évben tartott IX. Szakszervezeti Kongresszus.

Németországba szállították a gépek nagy részét, elhajtották állatállományunkat. A háborús rombolás, fosztogatás a nemzeti vagyon 45 százalékos megsemmisítését jelentette. A nemzeti jövedelem a háború befejezése után, amikor újra megindult a termelés, a háború előtti szint 40%-ára esett vissza.

Ilyen alapon indult meg a szocialista gazdálkodás, kezdődött az újjáépítés, az iparosítás, a mezőgazdaság kollektivizálása, az elmaradt agrárországból ipari országgá válnak fejlesztése, a tervgazdálkodás bevezetése.

1945-től 1948-ig terjedő időszak az osztályharc, a pártharcok időszaka volt. Ezt az időszakot a szocialista gazdálkodásra való áttérés politikai feltételeinek megteremtése jelentette. Létrejöttek az üzemi bizottságok, a föld-reform következtében megszűnt a nagybirtokrendszer.

Megkezdődött a vállalatok államosítása. Először a négy nehézipari vállalat került állami kezelésbe, majd továbbfolyt az államosítás, és 1949-ben államosításra került minden olyan üzem, amely tíz vagy tíznél több munkást foglalkoztatott.

A Koalíciós Kormány 1946 nyarán a racionalizálás továbbvitele érdekében létrehozta az Ipari Termelési Tanácsot. Ebben az időszakban kísérlet történt az új demokratikus viszonyoknak megfelelő ipari szervezés fejlesztésére, a hazai racionalizálás továbbvitelére. A Tanács tagjai az akkori viszonyoknak megfelelően a munkásság (Szakszervezeti Tanács) és a gyárosok (GYOSZ) javaslatára kinevezett tagok voltak. A tanács feladata az új munkamódszerek kidolgozása és azok bevezetésére vonatkozó javaslatok megtétele lett volna.

Az Ipari Termelési Tanács a Kormány támogatásával viszonylag gyorsan létrehozta a széles körű bizottsági hálózatát, a működését segítő központi intézetet és még egy társaság alapítását is elősegítette. Az akkori politikai viszonyokból adódóan azonban a Tanács, a bizottságai, az intézete, a társasága a racionalizálás szűkebb területére fordította a figyelmet: a munkanormázás és teljesítménybérezés kérdésére.¹¹⁾

Magyarországon a felszabadulás utáni években a szervezés nem a maga komplexitásában indult meg, hanem egy viszonylag egyoldalú művelése, a normázás és bérezés szempontja került előtérbe. Ennek megvoltak ugyan a maga részeredményei, de később számos problémát okozott a szervezésnek ez a szűk körű alkalmazása.

Így például ugrásszerűen emelkedett a teljesítménybérben dolgozók száma, és gyorsan elterjedt ez a bérezési forma. Ugyanakkor azonban hosszú ideig a raciona-

11) Az Ipari Termelési Tanácsot és az ipari termelési bizottságokat 1946. június hó 9. -én megjelent miniszterelnöki rendelet hívta életre. A bizottságok szakmánként szerveződtek - 26 termelési bizottság működött -. A bizottságok a feladatok jó elvégzésére albizottságokat létesítettek. A Tanács, a bizottságok, a szakbizottságok átfogták az egész gyáripart és munkájuk középpontjában a racionalizálás, az olcsóbb, a több termelés szervezése állt. (Dr. Tóthy Pál: Az Ipari Termelési Tanács és bizottságok munkája, Magyar Technika - Többtermelés, 1947. II. évf. 2. sz.)

lizálást a normázási-bérezési létszámfelülvizsgálati (- csökkentési) tevékenységgel tették azonosossá. Ez - többek között - kifejeződött abban is, hogy a munkaszervezettség növelése érdekében jóformán kizárólag normafelülvizsgálatokat tartottak, "normarendezéseket" hajtottak végre. Az ötvenes évek elején, amikor a vállalatok létszámcsökkentése érdekében intézkedéseket hoztak, akkor ezt is racionalizálásnak nevezték.

Az a racionalizálási irányzat, amely a szervezettség növelését kizárólag a vállalatban belüli tevékenységek javításában látta, és ennek keretében is túlzottan a munkások teljesítményének normájában, szembeértült a gazdaság egészét átfogó, tervszerinti vezetési irányzat törekvéseivel, működése fokozatosan háttérbe szorult.

A vállalati racionalizálást képviselő intézmények - miután lényegében csak a normázást és bérezést művelték - megszűntek. Ezt a feladatot az állami munkaügyi igazgatás vette át.

4. A TERVSZERINTI VÁLLALATI VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS BEVEZETÉSE

Az ötvenes évek elején megkezdődött és gyors ütemben haladt a szocialista gazdaság központi, állami irányítási intézményeinek szervezése, működési módszereinek kialakítása és a vállalatoknál a terv szerinti gazdálkodási rendszer bevezetése.

Mind a központi irányító intézmények szervezésében, mind a vállalati szervezésben szovjet tapasztalatok, a szovjet állami hivatalok, minisztériumok, valamint vállalatok szervezeti és működési előírásai képezték az alapot. Az akkori szovjet gyakorlatban alkalmazott központi irányítási és vállalati vezetési módszerek átvételével a háború alatt kialakított irányítási formák erősen érvényesültek.

Elsősorban létrejöttek a központi irányításnak egyes - a szaktevékenységek szempontjából elhatárolható - irányítási feladatok ellátására hivatott funkcionális, valamint egy-egy önálló - területileg elhatárolható (ágazati) - irányító intézményei. Hazánkban viszonylag rövid idő alatt szervezték meg a funkcionális és gazdasági minisztériumok egész hálózatát.

A központi irányítás annak tudatában, hogy feladata átfogni és irányítani a gazdasági élet egészét, fokozatosan olyan rendszert alakított ki, amely a vállalati tevékenység minden elemére kitért, és ez az állami éves tervek készítésében testült meg. Az állami irányítás középpontjába a közvetlen tervutasításokon alapuló irányítási mód került, a szovjet tervezési (techpromfinplan) irányítási rendszer átvétele révén.

A szovjet techpromfinplan-módszer alkalmazásával - viszonylag rövid idő alatt - nálunk is meghonosodott a vállalatok terv szerinti irányításának rendszere.

A vállalatokkal olyan éves terveket dolgoztattak ki, hagytak jóvá, amelyek átfogták a vállalati egész tevékenységet és ezt a következő résztervekbe foglalták:

- termelési
- anyagellátási
- munkaügyi
- műszaki fejlesztési
- beruházási és felújítási
- önköltségi,
- pénzügyi és jövedelmezőségi.

A vállalat tervezésének gerincét a termelési terv, a termékek kibocsátásának előírása képezte, és ennek megalapozottságára fordítottak különös gondot. A termelés tervezésének, műszaki-szervezeti megalapozottságának olyan módszereit vették át, amelyeket a Szovjetunióban fejlesztettek ki és alkalmaztak. A termelési feladat tervezése a népgazdasági tervben meghatározott igény és a vállalat termelő kapacitásának összevetéséből adódott. A termelési tervből mint alapvető feladattól kiindulva, az elért fejlődés számbavételével határozták meg a termelési feladathoz szükséges munkaerő- és anyagszükségletet, az igénybevehető, a felhasználható pénzügyi kereteket.

Az anyagtervben tervezték meg - a központilag előírt felhasználási és készletezési normák szerint - a szükséges nyersanyag segédanyag, fűtőanyag, valamint villamosenergia volumenét.

A munkaügyi tervezésnél - ugyancsak a termelési feladatokból kiindulva - a munkatermelékenység alakulásának figyelembevételével irányozták elő a szükséges munkáslétszámot, valamint a műszaki és adminisztratív dolgozók létszámát. A létszámtervek alapján az átlagbérek alakulásának figyelembevételével tervezték meg a beralapot, a felhasználható bérkeretet.

A techpromfinplan rendszernek egyik különösen fontos része, hogy a termelési feladatok előírányzásához, valamint annak biztosítása céljából szükséges anyagi, létszám-, bér stb. keretek tervezésén kívül programszerűen előírja azokat a fejlesztési teendőket, amelyek a technika és a termelés szervezetségi színvonalának emeléséhez, fejlesztéséhez szükségesek. Ez a terv tartalmazta az új gyártmányok, az új gyártási eljárások bevezetését, szabványok készítését és alkalmazásbavételét. Ide tartozott a termelési folyamatok gépesítése és automatizálása, továbbá mindazok az intézkedések, amelyeknek céljuk a gyártmány előállításához szükséges anyag, munkaidőfelhasználás csökkentése, vagy egyes gépek teljesítőképességének emelése.

A műszaki fejlesztési terv a termelési tervhez hasonlóan központi helyet töltött be a vállalat vezetésében. A termelési terv a vállalat előtt álló termelési feladatot, a műszaki fejlesztési terv pedig a fejlesztési feladatokat tartalmazta.

A tervezési rendszer keretében történtek számítások az önköltség alakulására, valamint irányozták elő a vállalat pénzforgalmát és számoltak a várható nyereség (veszteség) alakulásával.

A pénzügyi tervben határozták meg, hogy a termelési, illetve fejlesztési feladatok ellátására milyen pénzeszközök, mikor, milyen mértékben szükségesek és mikor, milyen forrásból fedezhetők.

Viszonylag önálló tervként kezelték a beruházások és felújítások programját, amelyekben nagyrészt a népgazdasági tervből a vállalatra háruló feladatok meghatározása történt meg.

Az említettek azok a tervek, amelyeket a vállalatok vezetésénél átfogó szervezőeszköznek tekintettek. E tervek szervezőereje elsődlegesen abban rejlett, hogy kijelölték a vállalati tevékenység célját, meghatározták a cél eléréséhez felhasználható anyagi, személyi, pénzügyi kereteket és tartalmazták a fejlesztés főbb irányait, az előrehaladás szükséges mértékét.

A vállalati terv azonban nem tartalmazza mindazokat a feltételeket, amelyek központi szabályozását a rendszerben szükségesnek látták. A gazdasági feltételek egy részét - azokat, amelyek a vállalatok egészére egyformán és általában hosszabb ideig érvényesek - központilag nem a tervben, hanem más formában határozták meg (minisztériumi rendeletek). Ilyenek például a szabványosítás, a műszaki átadás, a szállítás, a raktározás stb. feltételei. Egységes, központi rendelkezés szerint történt a munkaidő, a szabadságidő, a munka- és balesetbiztonság, a munkaegészségügy egyes feltételeinek szabályozása.

A tervutasításos irányítási rendszer azon alapul, hogy az éves népgazdasági tervek, minisztériumokon és középírányító-szerveken keresztül - miután ezektől a tervekre ajánlásokat kaptak - kötelező tervutasításokat (tervmutatószámokat) kiadtak a vállalatoknak kötelező teljesítésre. E kötelező mutatószámok egyfelől feladatokat írtak elő (termelésre, a termékek elosztására, a vállalati tevékenység hatékonyságának növelésére stb.), másfelől limitáltak felhasználható erőforrásokat, emellett speciális kereteket állapítottak meg a felhasználható eszközökre (munkaerő-, bér-, anyag-, import-, beruházási keret stb.)

A vállalatok tevékenységének ez a tervutasításokkal, keretelőírásokkal történő szabályozása azt jelentette, hogy a vállalatok közötti forgalom a tervutasítások által előírt keretekben mozoghatott, a vállalatok nem változtathatták szabadon termelésük struktúráját, termelési módszereiket és fejlesztési célkitűzéseiket.

A vállalatok önállósága a kapott állami tervek végrehajtásának megszervezésére, azok teljesítésére irányult.

E központi irányítási rendszer, amelynek gerincében az állami terv végrehajtása állott, magával hozta a vállalatok szervezésének és vezetési módjának azon sajátosságait, amelyek a terv-végrehajtást szervező, elsődlegesen a termelési terv teljesítésének biztosítására irányuló gazdasági mechanizmusnál érvényesülnek.

Hazánkban a terv szerinti gazdálkodás bevezetésének időszakában a vállalati szintű vezetésnél a hangsúly az állami terv és ennek keretében kiemelten a termelési terv teljesítésének, végrehajtásának megszervezésén

volt. Ebből adódóan elsősorban azok a módszerek, eljárások fejlődtek, amelyek a termelési program teljesítését és az ezzel összefüggő mutatószámok elérését biztosították.

Különösképpen fejlődött, módszertanilag a gyakorlati alkalmazás szempontjából érett kidolgozást nyert a termelés operatív tervezése, az ahhoz tartozó üzemi szintű irányítás, a diszpécser rendszer.

Magyarországon az ipari vállalatok termelésirányítási módszertana viszonylag gyors, fejlett formát ért el, főleg a tömeg- és nagy sorozatú gyártásoknál. Az a körülmény, hogy a folyamatos, egyenletes ütemű program szerinti tervezésnek csak egyik, de nem kizárólagos feltétele az operatív tervezés és a diszpécserrendszer, hanem velejárója a tervszerű anyag-, energia-, szerszámellátás biztosítása, valamint a kellő szintű belső anyagmozgatás megvalósítása - nem is szólva a rendelések kellő összehangolásáról - azt jelentette, hogy a termelés terv szerinti vitelét önmagában az operatív tervezés és a hozzátartozó diszpécserrendszer nem tudta megoldani. Így fokozatosan sorra került a különböző szolgáltató-, ellátóüzemek tervszerű irányítása, magasabb fokú szervezettségének elősegítése.

A magyarországi gyárakban az ötvenes években javarészt központi kezdeményezésre megkezdődött a TMK - tervszerű, hibát megelőző karbantartási rendszer - a GYEK - a gyártáselőkészítő irodák - felállítása - a MEO - a műszaki ellenőrzési szervezet kifejlesztése, hogy csak a legfontosabbakat említsük meg.

A termelés üzemi szintű tervezésének és szervezésének fejlesztése mellett azonban elhanyagolódtak egyes vállalatvezetési feladatok, nagyrészt azért, mert azokat a központi irányítási szervek, a minisztériumok látták el. Így különösképpen a vállalati befektetések cél- és tervszerű realizálása (vállalati beruházások), valamint kereskedelmi tevékenység, a kutatás-fejlesztés erősítése. Nagy mértékben háttérbe szorult a vállalati jövedelmezőség, a pénzgazdálkodás célszerű vitele. A vállalati szintű tervezés, az ehhez kapcsolódó szervezés viszonylag egyoldalú termelésteknikai beállítottságú vezetési módot jelentett.

5. A REFORM: AZ ÁLLAMI IRÁNYÍTÁS ÉS A VÁLLALATI VEZETÉS SZÉTVÁLASZTÁSA

Hazánkban az ötvenes években a tervgazdálkodás bevezetésével az állami tervek alapuló vállalati vezetés viszonylag gyorsan fejlődött.

Széles körben megindult a vállalati terv szerinti gazdálkodáshoz szükséges módszertanok kialakítása, a szovjet tervkészítési eljárások megismerése és megismertetése. Központi állami irányítással folyt a szakemberképzés, továbbképzés, jóformán minden iparág kialakította a maga tervezési és ellenőrzési eljárását, képezte szakembereit.¹²⁾

12) V. ö. Vállalati részlettervek készítése 1953. évre. Tervezési utasítás a Kohó- és Gépipari Minisztérium felügyelete alá tartozó vállalatok részére. Budapest, 1952.

Magyarországon a második öt éves terv időszakában érte el az irányítás és az ezzel összefüggő vezetési mód a legkifejlettebb formáját. Az Országos Tervhivatalnak a második öt éves terv elkészítésekor kiadott tervezési előírásai, amelyek a minisztériumok utasításaként jelentek meg, példáját nyújtják a tervkészítés túlzottan központosított, adminisztratív jellegű irányítási rendszerének.

A második öt éves terv irányítása olyan rendszerben készült, amely szerint a vállalatok a következő, éves terveket voltak kötelesek központi, állami feladatként teljesíteni:

Termelési (teljesítmény, forgalom, fejlesztési) terv

Műszaki fejlesztési terv

Anyagi, műszaki ellátási terv

Munkaügyi és káderfejlesztési terv

Önköltségi és jövedelmezőségi terv

Az egyes terveken felül - különböző mutatókat írtak elő. Így például az ipari vállalatoknál a termelési terv következő mutatóinak kidolgozását írták elő központilag egységesen:

- 1) A termelési érték terve
- 2) A cikkenkénti teljes keresztmetszetű termelismennyiségben, valamint a cikkenként bevezetett termelismennyiségben és értékben
- 3) Értékesítés terve a belkereskedelem és a külkereskedelem felé
- 4) Az ipar vízszükségletének számítása.

Az egyes résztervek mutatóinak készítésénél központilag előírták azokat a számításokat, amelyeket a vállalatoknak el kellett végezniük. Így például a termelési érték tervezésénél nyolc különféle számítást határoztak meg.

Ezek a következők:

- 1) Kiemelt értékek termelése (a kiemelt értékek jegyzéke szerint)
- 2) Késztermékek és értékesített félkésztermékek termelése összesen (kiemelt termékek értékével együtt)
- 3) Ipari szolgáltatások
- 4) Befejezett termelés (2+3)
- 5) Félkész és befejezetlen termelésállomány különbözete
- 6) Teljes ipari termelés értéke (4+5)
- 7) Saját erővel végzett építőipari termelés
- 8) Teljes ipari termelés, saját erővel végzett építőipari termeléssel együtt (6+7).

A tervezésnek ez a túlhajtott részletessége kiterjedt a gazdaság minden ágára és magában foglalta az ipar, az építőipar, a mező- és erdőgazdaság, a szállítás és a hírközlés, a bel- és külkereskedelem, valamint a kommunális, a szociális, az egészségügyi és a kulturális ellátásról gondoskodó intézmények feladatait.

Fokozatosan az irányítás olyan központosítotttsága alakult ki, amely szerint lehetséges (szükséges) lett volna a magyar gazdasági élet egészében előzetes tervek

szerint a népgazdaságban olyan forgalmi, kereskedelmi összhangot "tervezni", amely a fejlesztés, az előrehaladás mértékét részleteiben úgy határozza meg, hogy biztosítja a gazdaság kívánt növekedését, struktúrájának változtatását, a központi-lag jóváhagyott éves vállalati résztervek teljesítése révén.

A voluntarista alapon kialakított és a túlzottan központosított adminisztratív irányítási rendszernek a gyakorlatban tapasztalt nehézségei, problémái, működési zavarai kikényszerítették az éles kritikai értékelést. A fellépő gyakorlati nehézségek, miután nem valamely részterületen, hanem az irányítási rendszer egészének zavaraiént jelentek meg, azt csak most az irányítási rendszer egészének kritikájaként lehetett megragadni. Ebben az időszakban jóformán szükségszerűen megjelent a gyakorlatnak e általános elvi alapú kritikai értékelése. A kritikai értékelés hamarosan kiegészül azzal, hogy a szükséges változtatások, a célszerű tervezési és irányítási rendszer kialakítása felé fordult a figyelem, és ennek elvi alapon, elméleti oldalról való kimunkálása kezdődött meg.

Hazánkban a hatvanas évek közepén kibontakozott a gazdaságirányítás reformját képviselő irányzat. Ezt az irányzatot azzal lehet jellemezni, hogy míg kezdetben a kialakult mechanizmusnak egyik vagy másik vonatkozását értékelte kritikailag, később a mechanizmusnak nem részproblémáival, nem valamely területével, nem a központi irányítási mód valamely eszközével, hanem a gazdasági mechanizmussal a maga komplexitásában kezdett foglalkozni.

Indokoltan napirendre került, hogy a gazdaságirányítás tökéletesítése, reformja olyan bonyolult, sokrétű feladat, amelynek előkészítése tudományos megalapozottságot kíván meg, irányítására pedig a Párt hivatott.

Érdemes megemlíteni, hogy kezdetben, a mechanizmus előkészítésének szakaszában nagyon is magyarázni kellett, hogy a gazdaságirányítás olyan tevékenység, amelynek tökéletesítése elméleti, elvi alapon nemcsak hogy lehetséges, hanem az adott viszonyok között egyetlen lehetséges mód. Ezt ennek az irányzatnak egyik képviselője így fogalmazta:

"Nekünk nem utópia-ízü, hanem tudományosan alátámasztott javaslatokra van szükségünk, olyanokra, amelyek gyakorlati tapasztalatainkra, sikereink és kudarcaink tanulságára épültek és a gyakorlatban ellenőrizhetőek. Ehhez a tudomány, s hozzáteesszük nem is egy tudományág segítsége szükséges.... Egyesek azt mondják, hiába fordulnak a gazdasági vezetők a tudósokhoz, ezek nem tudnak válaszolni problémáikra. Ez az érvelés nem helytálló.... Saját fejlődésükhöz a tudománynak ugyanúgy szükségük van a gyakorlattól való állandó kapcsolatra, mint a gyakorlatnak a tudományra.... Fel kell használnunk az összes tudományokat, a műszaki és természettudományokat csakúgy, mint a társadalomtudományokat. Szerepük természetesen különböző. A megoldandó kérdés természetétől függ, hogy melyikre tudunk nagyobb mértékben támaszkodni.

A szocializmus az első olyan társadalmi rend a történelemben, amely lehetővé és egyben szükségessé teszi a tudomány minden eredményének felhasználását a tár-

sadalom építésében. Ezt a tényt és az ennek felismeréséből adódó következtetéseket a személyi kultusz korszakában átmenetileg homályba lehetett süllyeszteni. Akkoriban a vezetők azt képzelték magukról, hogy nem szorulnak rá a tudományra, mert magasan felette állnak. Ma már fontos párthatározatok hangsúlyozzák, hogy tudományosan kell vezetni. Egyelőre mégsem állíthatjuk, hogy ez egyben általános gyakorlat is.

A személyi kultusz idején a gazdasági elmélet és a gazdasági gyakorlat közé fokozatosan áthidalhatatlan fal emelkedett. Már sok rést törtünk ezen, de még nem romboltuk le teljesen". 13)

Magyarországon a gazdaságirányítás reformjának előkészítésekor léptek fel először a vezetés megalapozottsága érdekében eredményesen az elmélet képviselői, s az MSZMP Központi Bizottságának határozata alapján átfogó elméleti munka indult meg több száz szakember részvételével.

Az MSZMP Központi Bizottsága irányítása mellett egységes szervezeti keretben folyt az előkészítő munka. E munkaközösség 1966-ban - hosszabb előkészítés után - adta közre a gazdaságirányítás átfogó reformjának irányelveit. 14)

Az irányelvek alapján 1966-67-ben tovább folyt az előkészítés, és kidolgozták azokat a rendelkezéseket és történtek azok a szervezeti és irányítási módszerben szükségessé vált módosítások, amelyek alapján 1968-ban bevezették Magyarországon az új gazdasági mechanizmus rendszerét.

A gazdaságirányítás reformjával szembeni igény sokrétű, alapjában azonban azoknak a követelményeknek kell megfelelnie, amelyek minden szocialista irányítási rendszerrel szemben fennállanak és amelyeknek alapelveit a bevezetés előkészítése alkalmával így fogalmazták meg

- erősítse szocialista rendszerünket, gyorsítsa meg pártunk és népünk céljának elérését, a szocialista társadalom teljes felépítését,
- fejlessze a szocialista tulajdonviszonyokat és a termelőerőket, növelje a szocialista vállalatok önállóságát, javítsa tevékenységüket,
- biztosítsa a gazdaság fejlődésének nagyobb tervszerűségét, fejlessze és korszerűsítse a szocialista tervgazdálkodás módszereit,
- hatékonyabban érvényesüljön a szocialista bérezés elve, fokozottabban ösztönözze a vállalati kollektívákat, az alkalmazottakat és minden dolgozót a szorgos, jóminőségű munkára,
- segítse elő, hogy a társadalom összmunkája hatékonyabbá, s azon belül minden gazdasági egység munkája szervezettebbé váljék.

13) Friss István: Pártunk és a közgazdaságtudomány fontos és időszerű feladata. Társadalmi Szemle, 1965. 8-9. sz.

14) A gazdasági irányítás reformjának irányelvei (MSZMP KB 1966. május 28-i ülés anyaga.) megjelent 1966-ban. Kiadta az MSZMP Központi Bizottsága Agitációs és Propaganda Osztálya „Belső használatra”.

Ezek a megállapítások nem jelentettek újat, de e célkitűzéseknek gyakorlati megvalósítását jelentő feltételek, körülmények mégis számos új vonást mutattak fel, így különösképpen kettőt érdemes kiemelni.

- a) A gazdasági mechanizmus reformja már az előkészítés időszakában, de a reform bevezetését tartalmazó irányelvek kiadásával is, azt a tényt, hogy a gazdaságirányítás és a vállalati vezetés olyan szakterület, amelynek eredményes művelése kellő megalapozottságot (tudományos alapokat) kíván, egyértelműen nyilvánvalóvá tette.
- b) A gazdasági mechanizmus reformjának előkészítése során az irányítás a maga differenciáltságában jelent meg. Nyilvánvalóvá tette, hogy a gazdaságirányítás és a vállalati vezetés két egymással összefüggő, de különböző szakterület (makro- és mikro gazdaság).

Az az utóbbi megállapítás mind a gazdasági irányítás, mind a vállalati szintű vezetés szempontjából különösen figyelemreméltó, mert felfrissítették Magyarországon a vállalati szintű vezetés tudományos megalapozottságának önálló művelését.

A két terület egymáshoz való viszonyát a gazdasági mechanizmus reformját előkészítő irányelvek indokolásakor a következőképpen fogalmazták:

"A gyakorlati élet viszont arra int bennünket, hogy korrigáljuk azt a korábbi elképzelésünket, hogy a vállalati gazdasági folyamatok a központi tervben teljes mértékben megtervezhetők és előírhatók. A gyakorlatban ez nem bizonyult keresztülvihetőnek, egyrészt azért, mert a fejlett ipari társadalomban a tevékenységek olyan sokrétű cseréje valósul meg, amit teljes részletességgel nem foghat át és nem szabályozhat semmiféle központi terv. Másrészt azért, mert a gazdasági életben szüntelen változások mennek végbe: fejlődik a technika, módosulnak a fogyasztói igények, ingadoznak a természeti körülmények, gyorsan változnak a külföldi piacok, s a változásoknak ebben a szakadatlan folyamatában lehetetlen központilag jól megszabni minden egyes vállalat számára a helyes cselekvést. Mindebből az következik, hogy a szocialista népgazdaságban is meg kell különböztetni egymástól a gazdasági cselekvés makroökonómiai szintjét, amely a népgazdasági összefolyamatok szabályozásának a területe, valamint a mikroökonómiai szintet, amely a vállalati gazdálkodás szférája. A kettőt nem szabad azonosnak venni, nem helyes az egész népgazdaságot úgy felfogni és úgy irányítani, mintha egyetlen hatalmas vállalat lenne."15)

A reform utáni kezdeti időszakban a hangsúly az állami irányítás kifejlesztésén, tudományos megalapozottságának művelésén volt. Fokozatosan növekedtek a vál-

15) A gazdasági mechanizmus reformja. A Magyar Szocialista Munkáspárt Központi Bizottsága 1966. május 25-27-i ülésének anyaga, 60 old.

latali vezetés megalapozottságával szembeni követelmények és már a gazdaságirányítási reform bevezetésének első éveiben viszonylag széles körben fellépett a vállalati szintű vezetés tudományos alapjainak fokozása iránti igény.

6. ÚJ IRÁNYZATOK

Hazánkban a két világháború között megindított polgári racionalizálás jelentette a vállalati szervezés és vezetés szélesebb körű, módszeres vitelének kezdetét. A háború után a racionalizálási irányzat továbbvitelekor jelentősebben a korszerű munkanormázás, bérezés és a munkahely-szervezés területén mutatkoztak eredmények. A tervgazdálkodás bevezetése, a szovjet vállalati éves és operatív tervezési rendszer meghonosítása az üzemi szintű termelés-szervezés és irányítás új szakaszát nyitotta meg.

A gazdasági mechanizmus reformja lényegesen megváltoztatta a vállalataink helyzetét. A vállalatok új központi irányítási viszonyok közé és többé-kevésbé más gazdasági helyzetbe kerültek, amely a vezetésnek is új területeit, módjait, valamint formáit kívánta meg.

Magyarországon a vállalati vezetés módszerei, eljárásai - viszonylag késve - csak az utóbbi negyedszázadban fejlődtek. A fejlődés irányát, jellegét alapjában az új társadalmi viszonyok determinálták. E téren a fejlődés összefüggésben állott azzal a politikai és gazdasági feladattal, miszerint létre kellett hozni a tervgazdálkodást, biztosítani a munkásosztály vezető szerepét. Figyelemmel - az adott gazdasági és technikai feltételeken kívül - a vezetési feladatokat ellátó új káderek képességeire, felkészültségére, a szocialista vállalati szervezési és vezetési ismeretek, tapasztalatok szintjére.

Ha Magyarországon a vállalati vezetésnél tapasztalható újabb irányzatról vagy irányzatokról beszélünk, akkor az elsősorban gazdaságpolitikánkból vezethető le. Emellett azonban mind jelentősebb szerepe van az újabb irányzatok kialakulásánál a vezetési munkában dolgozók tapasztalatainak, valamint a vezetés megalapozottságát szolgáló ismeretek, a szocialista vállalati vezetéstudomány hazai és nemzetközi fejlődésének.

A vezetés hazai helyzetét az jellemzi legjobban, hogy népgazdaságunk negyedik öt éves tervében kiemelt szerepet tölt be. A negyedik öt éves tervtörvény a termelés hatékonyságának erőteljes növelését tűzte ki és megjelölte azokat az alapfeltételeket, tényezőket, amelyekkel a hatékonyság növelése biztosítható. Ezek között kiemelten szerepel a szervezés és a vezetés.

A szervezés fontos szerepe megmutatkozik a vállalatok öt éves tervkészítésében is. A gazdaságirányítás jelenlegi rendszerében minden vállalat saját céljainak, de a népgazdaság célkitűzéseinek megfelelően készíti el öt évre szóló tervét. A tervkészítés során a minisztériumok irányelveket adtak közre. Ennek keretében mint kiemelt fejlesztési célkitűzést ajánlják a vállalatok részére, hogy dol-

gozzanak ki ötéves időszakra a vállalati szervezés területén korszerűsítést biztosító intézkedéseket.

Egy tudományág helyzetét a gyakorlati igény mértéke, jellege mindenképpen jellemzi, de ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy hol tart és milyen mértékű a gyakorlati igényt kielégítő szakismeret, ezen belül különösképpen az elmélet és módszertan.

Amikor 1962-ben a szocialista országok szakemberei Varsóban nemzetközi tanácskozást tartottak a vállalati vezetés tudományos alapjainak problémáiról, és egyes országokat felkérték a kutatómunka, szakirodalom feldolgozására, akkor e célból áttekintés készült a hazai helyzetről. A konferencia részére begyűjtött hazai szakirodalom, kutatás szegényes volt, intézményes kutatás nem folyt. Mindezt egy alkalmi munkabizottság viszonylag rövid idő alatt áttekintette és értékelte. Ez az értékelés e téren nagymértékű elmaradottságot állapított meg.

Azóta sokat fejlődött e szakterület hazai művelése - különösképpen az egyéni, a monografikus munkák révén.¹⁶⁾ A fejlődés irányát egyébként mutatja az is, hogy az utóbbi években több, kifejezetten e témakörrel foglalkozó új folyóirat jelent meg.¹⁷⁾

E területen a szakirodalmi tevékenység a múlthoz viszonyítva megélénkült, kialakulóban van az a szakembergárda, amely ezekkel a témakörökkel rendszeresen és behatóan foglalkozik. Tapasztalható már az is, hogy a szerzők között bizonyos

16) V. Ö. Az ipari vezetés és szervezés magyarországi szakirodalma (1966-1971), szerkesztette: Dr. Harsányi István (Kézirat).

17) A régi folyóiratok, mint Ipargazdaság, Közgazdasági Szemle, Munkaügyi Szemle, Pénzügyi Szemle, Statisztikai Szemle, Számviteli és Ügyviteltechnika is az előbbi évekhez képest nagyobb teret adott a vállalati szervezés-vezetési problémáknak.

Az újonnan megjelent folyóiratok bizonyos értelemben jellemzik a fellépő irányzatokat, így indokolt azoknak megemlézése:

1964-ben a Szervezés és Vezetés, a NIM Ipargazdasági és Üzemszervezési Intézet havi kiadványa;

1966-ban jelent meg az Információ - Elektronika, a Központi Statisztikai Hivatal negyedéves folyóirata;

1967-ben a Marketing - Piackutatás, az Országos Piackutató Intézet negyedéves folyóirata;

1968-ban az Ergonómia, a KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet időszaki kiadványa;

1969-ban a Vállalatvezetés, Vállalatszervezés, a KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet negyedéves lapja.

szakosodási folyamat van kialakulóban, erősödik az egy-egy részterületre irányuló specializálódás.

Az utóbbi néhány évre esik a gyakorlati szervezőmunkát ellátó intézetek hálózának kialakulása, megalakult a vezetők továbbképző központja. Ezek az új intézmények kezdetben azonban viszonylag szerény keretek között tudtak csak kutatómunkát végezni, területük elméletét és módszertanát fejleszteni. Abba a helyzetbe kerültünk, hogy - miután az igény a korszerű eljárások, módszerek alkalmazásával szemben tömeges mértékűvé vált - viszont a gyakorlati alkalmazás lassan haladt - különböző párt - és állami intézkedések váltak szükségessé e szakterület fejlesztésére.

Nem ez az alkalom, hogy részletesen kitérjünk arra a sajátosságra, hogy mi történik akkor, ha valamely szakterületen hosszú ideig nem folyik kutatómunka, hiányzik a magasabb szintű képzés, elég ha azt az általános megjegyzést tesszük, hogy ilyenkor az alkalmazás színvonala fokozatosan csökken. Ebből adódik, hogy akkor, amikor a gazdasági élet vezetői ismét e terület felé fordulnak, alig kapnak a hazai szakemberektől olyan értékű segítséget problémáik megoldására, mint amilyent azokban az országokban tapasztaltak, ahol e téren a fejlődés egyenletes volt. Ilyenkor "pótlásként" a külföldi szakirodalmak, publikációk tömeges közreadásával próbálták kielégíteni ezt az igényt. Ez azonban olyan területen, mint a szervezés és a vezetés, ahol az elméletileg megalapozott gyakorlati problémák megoldásán, realizálásán van a hangsúly, nem nagyon segíti a helyzetet. A külföldi szakirodalom olvasása megvilágítja a problémák megoldásának korszerű lehetőségeit, ezek alkalmazása azonban kellő szintű és számú szakembert, rendszeres, tartósan szervezett munkát igényel.

A magyarországi vállalati vezetés helyzetére az a jellemző, hogy mind a gazdaságfejlesztés közvetlen gyakorlati igénye, mind a vezetési szakismeretekben történő nemzetközi előrehaladás a növekvő igényeket fejezi ki. Ez több központilag kezdeményezett fejlesztést váltott ki és a negyedik öt éves tervünk első időszakában különböző kormányhatározatokban, tervekben, koncepciókban figyelemreméltó helyet kapott a témakör művelése. Különösen jelentősek:

- a vezetőképzés,
- a számítástechnika,
- a komplex vállalati szervezés.

6.1 Vezetőképzés

Az új irányzatok közül időben elsőként - már a gazdasági mechanizmus reformjának elkészítésekor - megjelent a vezetők intézményes továbbképzése és a vezetők képzése.

A vállalati felsőszintű vezetők részéről az időszzerű gazdaságpolitikai problémák iránti közvetlen informálás, valamint a korszerű, az újabb vezetési eljárások, módszerek megismerése nálunk és más szocialista országban

is szükségessé tette a vezetőtovábbképző tanfolyamokat. Az igény hamarosan olyan mértéket öltött, hogy annak szervezett biztosítása vált szükségessé. A Kormány a vezetők továbbképzésének módját, formáit rendelettel írta elő és egységes irányítására központi intézményt alapított.¹⁸⁾

Az a körülmény azonban, hogy ez a képzés sajátos igényeket elégít ki, éspedig azt, hogy az aktív vezetők számára nyújtson segítséget, mind tematikai-lag, mind didaktikailag egy viszonylag elhatárolt képzési iskolát alakított ki. Ennek az iskolának az a sajátossága, hogy a gyakorlati vezetési tapasztalatokat az aktív vezetők számára "oktatási formában" ismertesse.

A vezetők rendszeres továbbképzése nálunk, de más országokban is a tudományos alapú vezetés fejlesztésének, művelésének egyik jelentős mozgatója, serkentője.

Várható, hogy a vezetőképzési irányzat továbbfejlődik, növekedik az elméletileg megalapozott, új módszerek megismertetése, és a képzés kiterjed a jövő vezetőinek előkészítésére. Magyarországon a vezetőképzésben a kezdeti lépés megtörtént. Ezt mutatja a hazai vezetéstudomány helyzetért értékelő munka, valamint a témakörben folyó nemzetközi tanácskozás is.¹⁹⁾

6.2 A számítástechnika

A hazai szervezési és vezetési irányoknál különösen fontos figyelembe venni a számítástechnika helyzetét, annak központi fejlesztési programját. Ez a program a maga komplexitásában felöleli a számítógépipar fejlesztését, a számítógép tervszerű beszerzésén kívül az alkalmazást biztosító kutatásokat, szervezeti és pénz-

18) A vezető továbbképzés - fejlesztés a 1023/1971. VI. 22. Korm. sz. határozata szabta meg. E határozat tartalmazza a vezető továbbképzés célját és körvonalazza a vezető továbbképzésben érdekelt intézmények feladatait.

19) A szocialista országok vezető továbbképző központjai időnként tanácskoznak.

1972. június 12-17. között nemzetközi tanácskozás volt Budapesten, amelyen az európai KGST országok központi vezető továbbképző intézeteinek képviselői vettek részt. A budapesti tanácskozáson az egyes országok vezető továbbképző központjainak képviselői az 1971. évi varsói találkozás óta történt előrehaladást, problémákat vitatták meg. Három témában folyt széles körű tapasztalatcsere:

- 1) Új oktatási formák, módszerek
- 2) Tudományos kutatás a vezetőképzés területén
- 3) Egyes jelentősebb szervezeti változások.

V. ö. Dr. László Imre: A szocialista országok központi vezetőképző intézetei képviselőinek budapesti tanácskozása. Ipargazdaság 1972. 10. sz.

ügyi teendőket és kimerítően foglalkozik a számítástechnikai szakemberképzéssel.

Az a körülmény, hogy a számítástechnika alkalmazásának területei között (tudományos műszaki számítások, adatfeldolgozás) jelentős szerepet visz az, amely a vállalati vezetés területén hasznosítható, azt jelenti, hogy a számítástechnikai program vezetési jellegű.

A számítástechnika alkalmazása bizonyos törvényszerűségeket mutat. Így például azt, hogy bevezetésének kezdeti időszakában a felhasználás struktúrája országonként eléggé különböző. Az egyes országok körülményeiből adódóan a katonai alkalmazás vagy a tudományos kutatások vagy az államigazgatás vagy éppen a gazdaság egy-egy területe emelkedik ki. Az alkalmazás kezdeti szakasza után azonban általános jelenség, hogy a számítógépek felhasználásának nagyobbik része - 60 - 70 %-a a vállalatoknál történik, nagyrészt a vezetés területén.

Hazánkban a számítástechnika bevezetése kezdeti szakaszában van. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy 1977-re 400 db. számítógépet irányzott elő a Kormány, akkor ez már egy olymértékű program, amelyet nemcsak az jellemez, hogy a jelenleginél több mint kétszeresére emeli a gépi kapacitást, hanem ez azt is jelenti, hogy olyan helyzetet teremt, amikor a számítógépek felhasználásának már kialakult szakaszáról lehet beszélni.

A kialakuló helyzetben pedig várhatóan a szokásos struktúra jön majd létre: döntően a vállalati vezetésben való felhasználás mutatkozik meg.

A számítógépnek mint vezetési eszköznek alkalmazása speciális módszereket igényel, amelyeket összegezetten komputerezált vezetésnek nevezhetünk. Ismeretes, hogy ez az irányzat különböző fejlődési szakaszon halad át, az egyszerű vállalati adatfeldolgozástól kezdődően, a funkcionális vezetői döntések előkészítésén át az integrált vezetési információs rendszer alkalmazásáig. Ez azt jelenti, hogy a komputerezált vezetési irányzaton belül különböző fejlődési szakaszok találhatók. Hazánkban a komputerezált vezetés fejlődésének kezdeti szakaszában van, de egy viszonylag gyors kibontakozást jelentő irányzatról van szó.²⁰⁾

20) A koncepció a számítástechnika alkalmazását a vezetés területén három irányban tárgyalja, és pedig

népgazdasági (államigazgatási),
ágazat irányítása (minisztériumi) és
vállalatvezetési szinten.

V.ö. IV. Szervezéstudományi Konferencia előadásaival, amely „A számítógép a vezetés szolgálatában” c. témát tárgyalta. Ipargazdaság, 1972. 5. 6. sz.

6.3 A komplex vállalati szervezés

"Pártunk X. Kongresszusa felhívta a figyelmet a termelés és a hatékonyság növelésének olyan tartalékaira, amelyek a vállalati üzem- és munkaszervezés korszerűsítésével, a munkafeladatok pontos meghatározásával és kiadásával, a munkafeltételek javításával, az üzemek közötti kooperációs kapcsolatok fejlesztésével, a kisebb termelőegységek munkájának jobb egymáshozkapcsolásával tárhatók fel. A tartalékokat a tapasztalatok szerint azonban a munka mindennapi folytatása közben és a szokásos módszerekkel csak kis mértékben mozgósíthatjuk, ezért szükség van időről-időre a munka és üzemszervezés átfogó értékelésére, elemzésére, széleskörű továbbfejlesztésére."

Hazánkban a Párt és a Kormány időszakonként foglalkozott a vállalati szervezés kérdésével, amint azt már korábban említettük. A jelenlegi párt- és az azt követő kormányhatározat²¹⁾ az eddiginél átfogóbb jellegű, felöleli ezen a területen mind a kormányzati, mind a vállalati feladatokat a maguk komplexitásában, és alapját nyújtja egy országos vállalatszervezés fejlesztési, racionalizálási irányzatnak.

A magyarországi vállalatok szervezettségi helyzete különösen a gépi kapacitások, az anyaggazdálkodás, a munkaidőkihasználás, valamint a különböző termelő és kereskedelmi szervezetek együttműködési módjának javítása tekintetében jelentős tartalékokat mutat. Ez azt jelenti, hogy hazánkban a meglévő termelési feltételek jobb, célszerűbb kihasználása, az erre irányuló racionalizálás vonatkozásában jelentős gazdasági eredmény várható.

A korszerű racionalizálás felöleli a vállalat egész tevékenységét, kiter az annak minden elemére és módszeresen vizsgálja a termelési tartalékokat, a veszteségforrásokat és azok felhasználását programszerűen biztosítja. Hazánkban a racionalizálás sikeres kibontakozása érdekében a fokozatosság szempontja érvényesül. Ez — többek között — azt jelenti, hogy először egyes, kijelölt vállalatok racionalizálására kerül sor. Ezeknél az illetékes minisztérium irányító munkával segíti elő a vállalati szervezés fellendítését és rendszeres fejlesztését. A kormányhatározat szerint gondoskodnak arról, hogy a tartalékok feltárására szervezői tevékenység mielőbb kibontakozzék.

A kijelölt vállalatoknál irányelveket adtak közre, amelyekkel különösen az alábbi feladatok megoldását helyezték előtérbe:

- a létszám - különösen az alkalmazotti létszám - és beruházási igények csökkentését, a termelési folyamat belső tartalékainak feltárását mindenekelőtt

21) MSZMP 1971. december elsejei határozata a vállalati üzemi és munkaszervezés korszerűsítéséről.

A Magyar Forradalmi Munkás-Paraszt Kormány 1003/1972, (III. 14) számú határozata a vállalati szervezés fejlesztéséről.

a munkaidő - alap és a korszerű termelő berendezések kihasználásának jobb megszervezésével;

- a folyamatban lévő központi és vállalati fejlesztési programok, rekonstrukciók beruházásainak tervszerű megvalósítását a rendelkezésre álló eszközök összehangolt koncentrálásával;
- a termelés és a forgalom zavartalanához szükséges készletek mérséklését, a termelés és kibocsátás ütemességének jobb megalapozottságát, a vállalatokon belül és a külső kooperációs kapcsolatok javítását;
- az önköltség — különösen a rezsiköltség — csökkentését, továbbá az ügyviteli rendszer javítását, a bürokratikus elemek, a túlzott adminisztráció veszélyének leküzdésével.

Ezek a célkitűzések a racionalizálás ismert, hagyományos céljai, amelyek módszeres és intézményes megoldásának biztosítása jelenti a hazai komplex vállalati szervezés feladatát.

A racionalizálás, mint minden fejlesztési feladat, a konkrét tevékenységek kijelölésén, a helyi szervezeti megoldásokon kívül megkívánja azt, hogy az adott terület művelőinek szakképzettsége növekedjék, munkájuk tudományos megalapozottsága fokozódjék, szervezeti viszonyaik javuljanak, a fejlesztés állami támogatásban részesüljön.

A vállalati szervezés fejlesztésének kibontakozása érdekében a konkrét feladatok megjelölésén, az azt végrehajtó, kijelölt mintavállalatokon kívül a kormányhatározat különös figyelmet fordít a szervezés tudományos alapú művelésére, a szervezői szakemberképzésre, és a szervezés átfogó, országos szintű, tervszerű vitelének előfeltételét teremti meg.

7. A VEZETŐKÉPZÉS, A VEZETÉS MINT EGYETEMI DISZCIPLÍNA

A vállalati vezetés nemzetközi, valamint hazai helyzetének vázlatos áttekintése is azt mutatja, hogy korunkban egyike a gazdaságilag különösen jelentős tevékenységeknek, és megalapozása, módszeres művelése érdekében különböző iskolák is működnek közre.

A szocialista országokban — hazánkban is — egy bizonyos stagnálás után felélénkült e terület művelése.

E területen is megmutatkozik az a sajátosság, amely mindenkor fellép, ha valamely tevékenységnek növekszik a társadalmi szerepe, és pedig az: hogy megnő a tanulási igény, ebből adódóan jelentős szerepet kapnak az oktatási intézmények, főiskolák, egyetemek. Ezt a folyamatot ebben az esetben az teszi különösen bonyolulttá, hogy egyidejűleg minőségileg is változott ez a tevékenységi kör, fokozódott a módszeresség, emelkedett az újabb módszerek, eljárások alkalmazásának lehetősége — igénye.

Ennél a képzésnél a dolog természeténél fogva a hangsúly a vállalatok gyakorlatában már bevált eljárások, módszerek megismertetésén, elsajátításán van. Figyelemmel arra, hogy magát a vezetés tárgyát (a vállalatot), a vezetési tevékenység folyamatát és ennek gyakorlati problémáit a képzésben résztvevők, a "tanulók" mint gyakorlati vezetők a saját tapasztalataik révén már ismerik s többé-kevésbé rendelkeznek azzal a készséggel, hogy ilyen feladatot ellássanak.

Más jellegű probléma elé kerül a képzés akkor, amikor a vezetői feladatra való felkészítés, hivatásra való előkészítés igényét kívánja kielégíteni: s a vezetői utánpótlásról van szó. Ebben az esetben már nem lehet számolni azzal, hogy a "tanulók" ismerik a vezetés tárgyát (a vállalatot), és tapasztalatokkal rendelkeznek annak működéséről, szervezeti formáiról, valamint nem lehet támaszkodni arra, hogy a képzésben résztvevők már találkoztak a vezetői munkáknál szokásosan fellépő problémákkal. Mindezt az iskolában – az egyetemen – kell megismerniük.

Így attól függően, hogy vezetői továbbképzés vagy a vezetői munkára való előkészítés kerül előtérbe: az empirikus vagy elméleti (egyetemi) jellegű iskolák válnak jelentőssé. A két irányzatot korábban már bővebben megvilágítottuk, most csak azt említjük meg, hogy a két irányzat egymással kölcsönhatásban alakul. Az empirikus irányzat a gyakorlatban azonnal hasznosítható eljárások megismertetését tekinti céljának. Ennek az iskolának a képviselői olyan módszereket tanítanak, amelyek az adott vállalat(ok) szervezetségének, vezetésének színvonalát, működésének eredményességét közvetlenül növelik.

A vállalat hatékonyságát növelő javaslatok kidolgozása, azok realizálása az adott helyzet sokoldalú elemzését és az ehhez kapcsolódó konkrét szervezeti sajátosságokat figyelembe vevő fejlesztési programok kidolgozását kívánja meg. Ez a munka igen összetett, sokirányú felkészültséget, nagy gyakorlati tapasztalatot igényel. Csak egyetérteni lehet azokkal, akik a közvetlen gyakorlat alkalmazását tekintik fő feladatuknak, és ennek révén emelik a vezetés színvonalát.

A másik irányzat – nevezzük elméleti, egyetemi alapúnak –, amelynek az a rendeltetése, hogy a tudományos alapú vállalati vezetésre készítsen fel a tudományos alapú vezetés előkészítő szakasza. Ennek az iskolának a képviselői a gyakorlati alkalmazás érdekében fejlesztenek ki elméleti alapon vezetési eljárásokat, módszereket, olyanokat, amelyek lehetővé teszik, hogy a gyakorlatban hatékony, egyedi megoldások jöjjenek létre.

A hazai vezetési képzés fejlődésének abban a szakaszában van, amikor napirendre került – más országokhoz képest kissé később – az, hogy a felső fokú szakemberképzésben (mérnök, közgazdász, jogász) folyjék a vezetés, mint önálló diszciplína tanítása. Kezdődjék meg az egyetemeken, főiskolákon a tudományos alapon vezetésre való felkészítés. Az egyetemi végzettségű szakembereinkkel szemben általá-

nos követelménnyé kezd válni, hogy ismerjék a szocialista vezetés alapjait, főbb módszereit, eljárásait. 22)

A vezetés mint önálló képzési irány az egyetemi, a felsőfokú képzésben most bontakozik ki. Kibontakozásánál a közösnek tekinthető körülmények és az azonos tudományos alapok mellett jelentős mértékben befolyást gyakorol azonban az, hogy a felsőoktatás mely ágához tartozik. Tehát az az igény, hogy a mérnök, a közgazdász, a mezőgazdász képzésében az eddiginél jelentősebb helyet kapjon ez a diszciplína, azt rejtje magában, hogy különböző egyetemeken – azok célkitűzései és oktatási rendszereiből fakadóan – a különböző képzési irányok – iskolák jönnek létre, amelyek közül a műegyetemi mérnökképzést a tudományos alapú vezetés egyik iskolájának lehet tekinteni.

Ez az önállóság nem jelenti a szocialista vállalati vezetést felölelő általános tudományszaktól való lényeges eltérést, hanem csupán a képzési cél, az oktatás adta körülményekből fakadó sajátosságok szerinti különbséget. Az a körülmény viszont, hogy hazánkban a vezetéselmélet és módszertan még nem bontakozott ki, sajátos problémák elé állították e diszciplína kialakítót.

A mérnöki vezetési diszciplína, képzési irány kialakításánál számolni kell a mérnöki tevékenység sajátosságaival, valamint azzal az oktatási környezettel, amelybe belehelyeződik. Figyelembe kell venni elsősorban azt, hogy a műegyetemi alaptárgyak számos vonatkozásban nyújtanak olyan ismereteket, amelyek a vezetésnek elméleti megalapozásához hozzájárulnak. Így a társadalomtudományi tárgyaknál a politikai gazdaságtan keretében a gazdasági törvények, a gazdasági mechanizmusok, a tudományos szocializmus keretében a szociológia, a szociálpszichológia alapjainak birtokában lehet számos, a vezetést érintő problémát jobb, tudományos megalapozottsággal tanítani. A filozófiai oktatás, a kibernetika, a rendszerelmélet és különösképpen a modellezés tekintetében nyújt kellő elméleti alapot a módszertani részekhez. Fontos szerepe van a matematika, a számítástechnika tanításának, amelyeknek keretében a vállalatok vezetésénél alkalmazható eljárások és módszerek alapjait ismerhetik meg a hallgatók.

22) Az idézett kormányrendelet 5. pontja így szól:

Fokozatosan ki kell alakítani a szervező szakemberképzés és továbbképzés összefüggő rendszerét és meg kell kezdeni az igényeknek megfelelő számú és specializációjú szervezési szakemberek kiképzését, továbbképzését. Ennek keretei között:

Biztosítani kell, hogy megfelelően szakosított felső- és középfokú szervezési szakemberek kiképzése az egyetemeken, főiskolákon és szakközépiskolákban megfelelő szintre fejlődjön. Gondoskodni kell arról, hogy az egyetemek mellett működő továbbképző intézetek munkájában megfelelő helyet kapjon a felsőfokú szakemberek szervezési irányú továbbképzése.

A műszaki tárgyak keretében a tanítás folyamán a hallgatók számos esetben találkoznak gazdaságossági, munkaszervezési problémákkal. A konstruktori munka tanításának egyik fontos része például: a megoldandó konstrukció megfelelő anyagának, összetételének kiválasztása, amelynek keretében a gazdaságossági szempontok érvényesülnek. A technológiai tárgyak tanításánál ma már hozzátartozónak tekintik a tervezett technológia bevezetésének megtervezését, gyártási rendszerek kialakítását. A műszaki tárgyak keretében számos esetben ismerkedhetnek meg a hallgatók konkrét gazdaságossági kérdésekkel, a gyakorlati szervezési problémák számos esetével, amelyek nagymértékben elősegítik e tárgy oktatásánál a mérnöki munkában fellépő problémák felismerését és azt, hogy ezek a mérnöki tevékenységhez tartoznak.

A mérnökképzésnél meghatározott alapismeretek figyelembevételével – mint a mérnöki tevékenység részét – lehet a vezetést tanítani. Ajánlatosnak látszik a tantárgyak egymásra épülő, ismert didaktikai szempontja mellett – a magyar mérnökképzésben kialakult – fokozatosági rendszert is figyelembe venni, ennek megfelelően a diszciplínát három részre tagolni, és pedig:

- általános (elméleti alapozási)
- különös (a szakképzésben való elhelyezés)
- egyedi (egyes mérnöki feladatok megoldása)

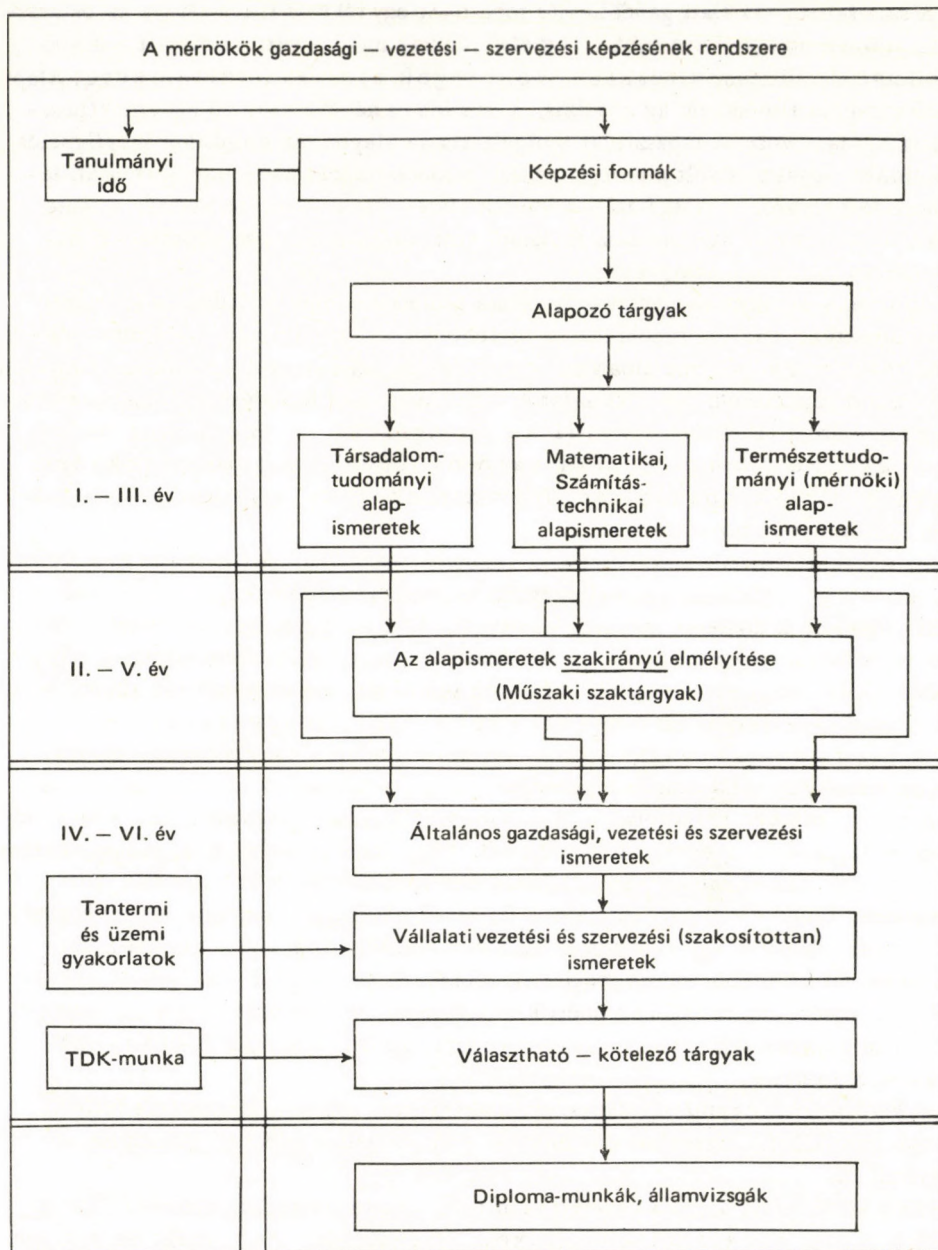
Általánosnak azt tekinthetjük, amely az adott diszciplína általános elméleti és módszertani alapjait nyújtja. A mi esetünkben az az, amely minden vállalati vezetés megalapozottságát adja: nevezzük vállalati vezetéselméletnek.

Különösnek azt, amely az egyes szakterületeken az alkalmazás eseteit, problémáit, eljárásait és módszereit tanítja és kapcsolódik a szakirányú képzéshez (gépész-, villamos-, vegyész-, illetve ezeken belüli szakok).

Az egyedi oktatási feladathoz tartozónak egy-egy szervezési vagy vezetési probléma, a tanítás adta lehetőségekhez képest konkrét, a mérnöki gyakorlatkoz szorosan hozzátartozó feladat megoldását tekinthetjük. Ez az oktatásban a speciális kollégiumok feladatainak megoldása során (tantermi, üzemi gyakorlati feladatok, tudományos diákköri munkák stb.) válik lehetségessé. Jelentékeny területe ennek a szervezési, és vezetési témákat tartalmazó diplomamunkák kidolgozása. (10 sz. ábra)

A tudományos alapú vezetés oktatási struktúrájának felvázolása mellett indokolt – ha röviden is – kitérni arra, hogy milyen e tárgy oktatási szemlélete, módszertana. A válasz egyszerűen és tömören csak így hangozhat: korszerű tudományos szemlélet, módszertan. Ez a válasz azonban nem elégséges, mert olyan időszakban vagyunk, amikor a képzés területén is lényeges változás van a szemléletben. Ez azt jelenti, hogy egyesek a kialakult, hagyományos, mások az új, a kifejlődés alatt álló oktatási szemléletet, módszereket képviselik. ²³⁾

23) V. ö. Dr. Harsányi István: A vezetési stílus - a vezetési készség c. MTA Ipargazdasági Tudományos Konferencián - 1972. tartott előadás.



10. ábra

A mérnökök vezetési és szervezési képzésének rendszere

A szocialista vállalati gazdálkodás több mint egy fél évszázada tárgya az oktatásnak, nálunk huszonöt éve folyik. Az első időszak módszereit, eljárásait – a kor szelleméből adódóan – a résztvevő tevékenységek tanítása jellemezte. Alapvető vizsgálati módszere az analízis, a lineáris és néhány változó közötti kapcsolat vizsgálata volt. A tapasztalat szolgáltatta az alapot, az empirikus megfigyelés dominált. Általános volt a partikularitás, a specializáció egy-egy gyakorlati témára, témakörre. A vizsgálati módszerek viszonylag egyszerűek voltak, a matematikai módszerek alkalmazása szűkkörű volt, hiányzott a mai számítás- és információtechnika, adatgyűjtés.

Az utóbbi években meggyorsult azoknak a módszereknek fejlődése – különösen a kibernetika, a rendszertechnika, a pszichológia, a szociológia, valamint az ezek alkalmazását szolgáló matematika, számítástechnika hatására –, amelyek bonyolult, szervezett rendszerek, így a vállalatok működésének és fejlődésének megismerhetőségét növelték. Előtérbe kerül az integráció, a szervezet (a vállalat) egésze szempontjából való nézőpont, a jelenségekhez való komplex hozzáállás. Tudományszakunk két, egymással kölcsönhatásban álló irányban bontakozik ki.

Az egyik az, amely a szervezők, a vezetők munkájának technikájára irányul. Az új módszerek – különösképpen az információtechnika, a modellezés révén – növelik a döntések megalapozottságát. Különös figyelmet fordítanak a döntések végrehajtásának realizálására, szervezésére (folyamat – rendszerszervezés), s fokozzák az előírt végrehajtandó feladatok idő és tér, cél és feltételek közötti rendezettségét. Nevezzük ezt a vezetés technikai irányzatának.

Emellett a szocialista vállalatoknál – a szocializmus alapeszméjéből fakadóan – olyan viszonyok kialakítására törekednek, amelyek elősegítik kibontakozni minden emberben, minden dolgozóban a munka magasabb szintű, szervezettebb, alkotó jellegű elvégzésének igényét. Elősegítik azt, hogy belső szükségletből, meggyőződésből lássanak el a dolgozók aktív, alkotó, szervezettebb kollektív munkát. Arra törekednek, hogy a kollektív termelő – fejlesztő munkánál a szervezettséget biztosító adminisztratív és így bizonyos értelemben külső igény és belső elvárás aránya javuljon, és az utóbbi váljék meghatározóbbá. Ez az irányzat – a vezetés területén – a munkában kialakuló emberi kapcsolatokat, viszonyokat tárgyalja, amelyet bizonyos egyszerűsítéssel a vezetés szociálpszichológiai irányzatának nevezhetünk.

A két irányzat egymással szoros kölcsönhatásban, egymást kiegészítve fejlődik, mégis szemléleti, vizsgálati alkalmazási sajátosságaiból adódóan viszonylag elhatárolódik.

Az a körülmény, hogy a vezetést nem valamely tudományág, hanem szaktevékenység oldaláról komplexen közelítjük meg, magában rejtje azt a feladatot, hogy ennek megfelelő szemlélet és módszertan kialakítása szükséges, olyané, amely egyformán alkalmas mind a technikai, mind a szociálpszichológiai vezetési problémák vizsgálatára, illetve alkalmazására.

7.1 A vezetés mint egyetemi diszciplína néhány problémájáról

Az előbbi fejezetekben annak megvilágítására törekedtünk, hogy a vezetéselmélet és a módszertan (a vezetéstudomány) elsődlegesen mint egyetemi diszciplína jelenik meg, amint azt számos más, különösképpen a technikai tudományok fejlődéstörténete is bizonyítja.²⁴⁾ Ennek során a magyar mérnökök részére való vezetés tanításának néhány problémáját vázolnánk fel, természetesen figyelemmel az e téren elért hazai és nemzetközi eredményekre.

A vezetés tanításának bevezetésénél elsődlegesen az a probléma, hogy a kialakult hagyományos oktatás mennyiben nyújt előfeltételt, mennyiben lehet arról szó, hogy a korábbi üzemgazdaságtan fejlesztendő tovább.

Hosszú ideig – nagyrészt a német üzemgazdaságtan hatására – hazánkban az volt az uralkodó felfogás, hogy az egyetemi oktatásnak az a feladata, hogy a közgazdaságtan, a politikai gazdaságtan keretében tanítottakat "konkretizálja", s a hallgatók gazdasági szemléletét "elmélyítse".

Újabban – mint ezt a korábbi fejezetekben már kifejtettük – a képzés jellege lényegében változott, a képzés tárgya maga a vezetési tevékenység, annak törvényszerűségei az azt megalapozó eljárások, módszerek. Ennek az irányzatnak képviselői a vezetést mint önálló tevékenységi folyamatot jelölik meg és a mérnöki tevékenység szerves részének tekintik.

Ez azt jelenti, hogy

- elsősorban magával a vezetés területét képező vállalattal mint szervezettel kell foglalkozni és a vállalatot az irányítás szempontjából ismertetni. Ezt a vállalatnak és rendszereinek működését és fejlődését magában foglaló általános vállalattan tartalmazza, amely sok vonatkozásban táplálkozhat a hagyományos üzemgazdaságtanból.
- Másodsorban magát a vezetési tevékenységi folyamatot. E tevékenység megalapozását szolgáló módszereket és eljárásokat, a tudományos alapú vezetést kell tanítani. Ez már nem tud támaszkodni a hagyományos oktatási anyagra, új, eddig nem tanított ismeretek bevezetését kívánja meg.

7.1.1 Az általános vállalat-tanról

A vállalat, a vállalaton belül lezajló folyamatok számos tudományágnak tárgya, így a közgazdaságtannak, a jognak, a szociológiának, a technológiai tárgyaknak, – hogy csak a fontosabbakat említsük.

Az egyes tudományágak a maguk sajátos célkitűzéséből fakadóan vizsgálják a vállalati jelenségeket, tárnak fel összefüggéseket, határoznak meg törvényszerűségeket. A korszerű vezetési diszciplína a vállalat nem egyes vonatkozásait veszi fi-

²⁴⁾ A technika története, Budapest, 1964. (Bevezető)

gyelemben, hanem a vállalatot egységes egésznek, szervezett, vezetett rendszernek tekinti. Megállapításai nem valamely tudományág szempontjából történnek, hanem a vállalat egészének működését és fejlődését a maga komplexitásában vizsgálja, mutatja ki az összefüggéseket, határozza meg a vállalat működési és fejlődési sajátosságait. Mindezt mindenkor annak szem előtt tartásával, hogy azok alkalmazása mennyiben lehetséges a vezetés szempontjából.

A hagyományos üzemgazdaságtan e téren bizonyos alapokat nyújt, de az a körülmény, hogy a vállalatot korlátozottan foglalkozott, csak bizonyos vonatkozásokban segíti elő az általános vállalatok kidolgozását.

A vállalatot a maga komplex összefüggésében megragadni és mint egységes szervezet leírni, megismertetni nehéz és összetett feladat. Ez egyrészt abból adódik, hogy a vállalatot több oldalról kell értékelni, másrészt, hogy a vállalat különböző jellemzői, tartalmú alrendszereket egyesít magában.

Az ipari nagyvállalatok leírása, értékelése a vezetés szempontjából több oldalú, és pedig

1. A társadalom, a gazdaság egésze szempontjából, amikor is a vállalatot olyan ösztöngazdasági részegységnek tekintik, amely a társadalmi munkamegosztás keretében elhatárolt meghatározott feladatot lát el. Ezt a szocialista országokban gyakran összekapcsolják a társadalom, a gazdaság egészét képviselő állam, állami irányítás szempontjaival, amikor is a vállalat mint az állami irányítás végrehajtásának szervezeti egysége jelenik meg.
2. Az egyes emberek - a vállalati dolgozók - szempontjából, amikor a vállalat az egyes emberek termelő együttműködését biztosító intézményként mint szociológiai egység mutatkozik meg. Ezt gyakran az általános szociológia keretében helyezetten mint a társadalmi, a csoport-együttműködés formáját tárgyalják.
3. A mai iparvállalatot alapjában a gépek, a berendezések és ezek egész rendszerének alkalmazása jellemzi, és így mint technikai rendszer is kifejezhető. Ezt általában a vállalatok műszaki-technológiai tevékenysége szervezése, irányítása keretében tárgyalják, fejtik ki.
4. Az a körülmény, hogy a vállalat a gazdasági élet más szereplőitől a jogok és kötelezettségek szempontjából elkülönített rész, jogi egységnek tekinthető, amely önállóan tud kötelezettségeket vállalni, jogokat szerezni.

A vállalatot mint bonyolult szervezetet a vezetés szükség szerint több oldalról, és pedig:

- mint politikai - gazdasági szervezet (közgazdasági államirányítási egység)
- mint technikai szervezet (technikai egység)
- mint szociológiai szervezet (kiscsoportok egysége)
- mint jogi intézmény (jogi egység)

külön-külön és egymással kölcsönhatásban, mint egységes gazdasági - műszaki - szociológiai - és jogi szervezetet - rendszert ragadja meg.

A vállalatot, mint bonyolult szervezetet a többoldalúságon kívül jellemzi azonban az is, hogy különböző szervezeti egységeket, viszonylag önálló részrendszereket egyesít, ugyanakkor más intézményekkel, szervezetekkel is tartós kapcsolatban áll. Ez azt jelenti, hogy a vállalat mint egységes szervezet működése és fejlődésének általános leírásánál a vállalat on belüli egységes, viszonylag önálló szervezetelek működésére is figyelemmel kell lenni és ezeknek egymáshoz való kapcsolatát, viszonyát is ismertetni kell.

A vállalatok fejlődése, komplex szervezetté való kibontakozásuk azt jelenti, hogy a szűken vett alaptermelési tevékenységük kiegészült ennek ellátását, működését biztosító kisegítő, szolgáltató szervezetek munkájával, valamint a termelést előkészítő fejlesztőmunkával. Mindezeket teljessé teszi, hogy a modern vállalatok keretében folyik a kutatás és a realizáló, értékesítő kereskedelmi tevékenység is.

A nagyvállalatok tipikus részrendszerei: az alaptermelő, a szolgáltató, a kisegítő, a kereskedelmi, valamint a kutató- és fejlesztő-részek. Ismeretes, hogy míg az alaptermelő tevékenység vezetési módja jelentős mértékben függ az adott terület technológiájától, technikai szintjétől (gép-, textil-, vegyipar), addig a vállalat más tipikus szervezeteinél ez a jelleg elhalványul. Így például a különböző szolgáltatások (pl. energiaellátás) működésének és fejlődésének jellegzetességei általánosabb jellegűek és kevésbé függnak az alaptermelő tevékenységek technikájától. Ez megmutatkozik a kereskedelmi és a kutató- és fejlesztőmunka területén is.

A gyakorlatban elsődlegesen az alaptermelő (az üzemi) szintű szervezés és vezetés területén nyertek e módszerek kidolgozást.

A szolgáltatások, a kereskedelmi tevékenység, a kutató-fejlesztő munka vezetésének korszerű módszerei később bontakoztak ki és kevésbé viselik magukon az ipar-ági sajátosságokat. Ezen a területen jelentős az általános vonások feltárása.

A mai bonyolult nagyvállalatok leírása (modellezése) - amelyek nemcsak gazdasági, hanem technikai, szociális szervezetek és nemcsak részei egy nagy gazdasági szervezetnek, hanem egyidejűleg különböző típusú részszervezetekből tevődnek össze - nehéz és összetett feladatot jelent. A vállalatoknál a gyakorlat megteremti a különböző területek, rendszerek komplex együttműködését, kifejlődtek a gazdasági, a technikai, a szociológiai és a jogi tevékenységet ellátó szakapparátusok, működnek az egyes részeket fejlesztő, üzemeltető szervező és irányító funkciók és mindezeket egységbe foglaló vállalati vezetés.

A gyakorlat ezen a téren jóval előtte jár az elméletnek. Kezdetén állunk annak az elméleti munkának, hogy a szocialista vállalatot mint egységes szervezett rendszert és annak vezetési részét a maga teljességében írjuk

le, az általános működési, fejlődési törvényszerűségeket, sajátosságokat viszonylag zárt rendszerbe foglaljuk.²⁵⁾ Különösképpen hiányzik a vállalati vezetés szociológiai megalapozottsága, ezért erre kissé részletesebben ki is térünk.

7.1.2 Kiegészítés a vezetési tevékenység bevezető modelljéhez

A bevezető fejezetben a vállalati vezetést annak tartalma, terjedelme, valamint a tipikus résztevékenységei szempontjából határoztuk meg. Az egyes aspektusokat először külön-külön világítottuk meg, majd egymással való kölcsönhatásukban fejeztük ki, és ennek alapján nyújtottuk a vezetési tevékenység egyik lehetséges modelljét.

A bevezetőben nyújtott vezetési séma szem előtt tartásával ismertettük fejlődéstörténeti sorrendben az iparvállalatoknál alkalmazott (alkalmazható) eljárásokat, adtunk áttekintést az alapvető módszerekről.

A bevezetőben nyújtott modell még nem foglalta magában azt az új fejlődési szakaszt, amely a vezetői tevékenységnél különösen jelentőséget tulajdonít a módszeres ösztönzésnek (motiválás), valamint a személyi (emberi) kapcsolatoknak. Másképpen fogalmazva a vezetői tevékenységet olyannak tekintí, amelyet az jellemez, hogy társadalmi szervezetet irányít.

Minden termelési folyamat ugyanis két különálló komponensből: a dolgokból és az emberekből tevődik össze.

A dologi rendszer lényegében a vállalat technikai rendszere, míg az emberek, az együtt dolgozó kollektíva - a társadalmi, a szociális rendszer. A vállalat technikai és szociális rendszere azonban csak a tanítás, vagy éppen a tudományos kutatás szempontjából választható el. A valóságban ez a két rendszer szerves egységet alkot.

Ez a két különböző, de egymással kölcsönhatásban álló rendszer eltérő megalapozottságú vezetési feladatot jelent. A vezetés egyik része, nevezzük technikai alapú vezetésnek, az, amely az anyagi folyamatok szervezését, irányítását jelenti. Ennek a tevékenységnek princípiumai, formái, módszerei a termelés technikájától, technológiai szintjétől (gépesítés, automatizálás), tömegszerűségétől (egyedi, sorozatgyártás), a termelés komplexitásától (kutatás, termelés, értékesítés) függ.

A vezetés másik része - nevezzük szociális alapúnak - az, amely kiterjed a közös tevékenység céljára, az együttműködés módjára, az elért eredménnyel

25) A Magyar Tudományos Akadémia Elnöksége 1971-ben ajánlotta és a MTA IX. osztály elnöksége 1971 májusi ülésén megtárgyalta és elfogadta azt a javaslatot, hogy „A szocialista vállalat” országos kutatási főirány legyen. A kutatómunka érdemben 1973-ban indult meg.

való rendelkezés mikéntjére. A vezetési tevékenységnek ezt a részét és az ehhez tartozó vezetési elveket, módszereket a feladat tartalmából adódóan nem a vállalatok technikai-műszaki adottságai határozzák meg, hanem a társadalmi viszonyok.

A vállalati vezetési tevékenység technikai oldalának módszerei, eljárásai viszonylag kiforrottak és a gyakorlatban való alkalmazásuk, amint azt a korábbi fejezetekben említettük, elterjedtek. (Nagy részük a különböző társadalmi viszonyok között egyaránt alkalmazható.) Ugyanakkor a vezetői tevékenység másik oldalának, a szociális oldalnak megalapozottságát szolgáló eljárások, módszerek, az azt képviselő tudományok – nevezzük szociálpszichológiának – nálunk most bontakozik ki.²⁶⁾

A vezetési tevékenység modelljét korábban úgy mutattuk be, hogy lényegében a technikai oldalt helyeztük előtérbe, most ezt indokolt kiegészíteni. Ha ezt meg tesszük, akkor egy gazdagabb, a valósághoz húbb modellt kapunk. Igaz azonban, hogy még nemigen beszélhetünk arról, hogy a szociálpszichológia már kellő alapot tudna nyújtani ennek az oldalnak tudományos megalapozottságához. Az azonban bizonyos, hogy a szűken értelmezett vezetői tevékenység ma már túlhaladott, annak kiegészítése mind az elmélet, mind a gyakorlat szempontjából indokolt.

A kiegészítés kiterjed:

- a vezetői autoritásra (tekintély), arra a társadalmi helyzetre, amely a vezetőnek (a vezetésnek) lehetővé teszi (hatalmat ad arra), hogy másokat irányítson, más emberek cselekvését meghatározó döntéseket hozzon;
- a vezetői motiválásra, ösztönzésre, arra a vezetői munkára, amely arra irányul, hogy a vezetett kollektíva tagjait a feladatok teljesítésére aktivizálja;
- a vezető személyi kapcsolatára, beosztottjaival, munkatársaival, a vezetői munkának arra a formájára, ahogy a munkák kiadása, átvétele, a személyi vezetés folyik.

A tudományos alapú vezetésnek egyik, de talán legfontosabb feladata, hogy a vezetés technikai oldalát előtérbe helyező és egyoldalú szemléletet, eljárásokat komplex-szé tegye. Ez többek között megkívánja a vezetői autoritás, a motiválás és az emberi kapcsolatok elvi alapjainak, a gyakorlatilag alkalmazható eljárások kidolgozását, amelyekre indokolt kissé részletesebben kitérnünk.

a) A vezetői autoritásról²⁷⁾

Engels írja:

"Semmilyen közös tevékenység nem lehetséges anélkül, hogy valakire külső akaratot ne kényszerítsünk, vagyis a hatalom tekintélye nélkül. Bizonyos tekintély – bármilyen módon jött is létre – másrészt bizonyos alárendeltség olyan tények, amelyeket kötelesek vagyunk elviselni a társadalmi viszonyoktól függetlenül."²⁸⁾

26) V. ö. II. Üzemszociológiai konferencia. - 1971.

27) Autoritás latinul: tekintély, tekintéllyel, befolyással rendelkező,

28) F. Engels: A megalapozott tekintélyről MÉVM 1. kötet 619. old.

Az autoritás a vezető és a végrehajtó kölcsönös viszonyának kifejezője, – a vezetés társadalmi előfeltétele. Formái függnek attól, hogy a vezető hogyan él az adott helyzetből fakadó tekintélyével rendelkezéseinél, másrészt attól, hogy a beosztottak mennyire és hogyan fogadják el az utasításoknál a vezetői tekintélyt.

Jelentős a vezetői autoritás szerepe a vállalat eredményes munkájában. Az autoritás általános típusai, mint a hivatali, a funkcionális, a szakmai, valamint a formális és nem formális – hogy csak a legjellemzőbbeket említsük – viszonylag ki-dolgozottak.

A hivatali autoritás alapja a vállalati életben a hivatali beosztás, kinevezés, amely a hierarchiában való helyzetet jelenti. A hierarchikus autoritás tehát olyan vezetői tekintély, amelyet a vállalati szervezeti helyzet határoz meg, és a hierarchiából adódó jogok fejeznek ki. Ez kodifikálódik a vállalati szervezet munka- és ügyrendjében, a vezető jogait és kötelességeit előíró vállalati szabályzatokban.

A funkcionális autoritást nem a hierarchikus helyzet, hanem a feladatok adják. Azok a "funkciók", amelyek minden együttes munkánál szükségszerűen vezetői tevékenységek, és amelyek minden kollektív munkánál fellépnek. A funkcionális autoritás viszonylag egyértelműen fakad azokból a feladatokból, amelyek kifejezetten a vezetői munkák elvégzését jelentik.

A szakmai autoritás az, ahol a szakmai tekintély domborodik ki és az adott feladat szakismeretén, az ennek ellátásához szükséges szaktudáson alapszik, lényegében egy-egy feladat specialistáinak autoritását jelenti.

A vezetői autoritás képviselője lehet a nem hivatalosan kinevezett vezető, azis, aki a legjelentékenyebb hatást gyakorolja a kollektíva tevékenységére, magatartására. Ez alakulhat úgy, hogy a kinevezett vezetőnél a vezetői tekintélyt nem ismerik el, s ebből fakadóan más személy válik tényleges vezetővé (nem formális vezető). Ezt fogadják el vezetőnek, ruházzák fel azzal az autoritással, amellyel a kinevezett vezetőnek kellene rendelkeznie. A dolog természeténél fogva ez a vezetői helyzet (tekintély) labilis, változó és akadályozza mind a hierarchikus, mind a funkcionális, mind a szakmai tekintélyen alapuló vezetés érvényesülését.

A vezetői autoritás más megközelítést nyújtják azok a csoportosítások, amelyek a vezetők és a végrehajtók vezetői munkában való szerepét nem általánosságban az egymáshoz való viszony sajátosságaiból vezetik le, hanem a konkrét vezetői tevékenység gyakorlása alapján vizsgálják.

Külön irányzata az, amely úgy csoportosítja a vezetői autoritást, hogy a döntésnél, illetve a döntés-előkészítéseknél hogyan és miképpen vesznek részt azok, akiknek feladata a döntés realizálása. Ilyen csoportosításnál két szélsőséges eset kö-zé lehet a különböző változatokat beiktatni.

Az egyik szélsőséges eset, amikor a vezető a döntés előkészítésének egészét a probléma felismerésétől a megoldás lehetőségének feltárásán át a célszerű változat kiválasztásáig maga látja el. Maga alakítja ki a döntést, határozza meg az elvég-

zendő feladatokat és írja elő azok megoldási módját és mint teljesítendő, végrehajtandó feladatokat, a beosztottakkal közli. Ettől teljesen eltér az, amikor a vezető csak a munkakört (feladatkört) jelöli meg és annak keretében szabad működést, tevékenységet enged meg, kifejezetten elvárja az öntevékenységet "az önvezetést" a beosztottaktól.

A két szélsőséges eset egyikét nevezhetnénk a vezetőre (a vezetésre) koncentrált, a másik esetben a beosztottakra koncentrált vezetésnek. A változatok e két szélsőséges eset között helyezkednek el.

Igen gyakori a vezetőre koncentrált esetről, hogy a vezető dönt és megmagyarázza döntését, "meggyőzi" a beosztottait döntésének helyességéről, ismerteti döntésének indokait. Már nem mondható teljesen vezetőre koncentráltnak az az eset, amikor a megoldandó probléma kiválasztását magának tartja fenn és abba, hogy mit kell tenni, nem vonja be a beosztottakat, de a megoldás hogyanjának lehetőségeit azoktól elvárja, akiknek a feladatot végre kell hajtaniuk.

A végrehajtásra koncentrált vezetés esetéről akkor beszélhetünk, amikor a vezető meghatározza beosztottjai hatáskörét és ennek jó ellátására való felkészítést tekintí feladatának. (A döntésben a vezető és beosztottak viszonyának főbb típusait a 11 sz. ábra mutatja.)

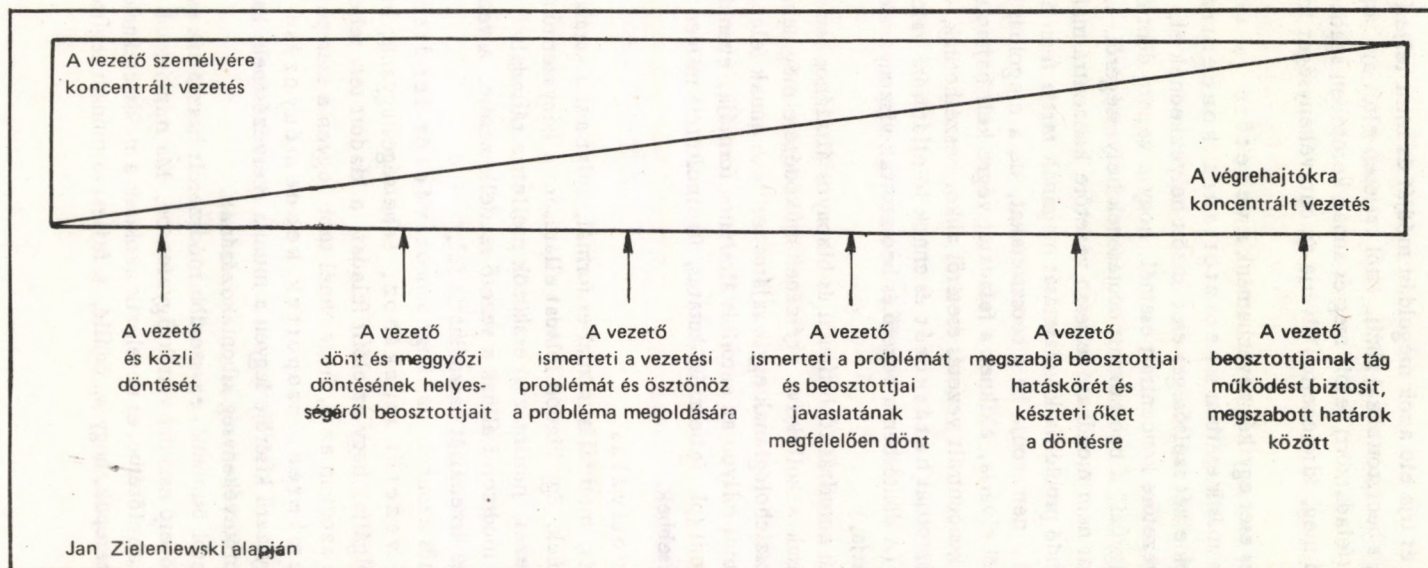
A vállalati szintű autoritás főbb típusai és bizonyos általános összefüggések ismertek. Súlyuk, hatásuk a kollektíva egészének működésére még nem kellően ismert. Az üzemi szociálpszichológiának egyik sajátos területe annak feldolgozása, hogy szocialista vállalatnál milyen az autoritás általános formája, ezenkívül az egyes vállalati feladatoknál (pl. fejlesztés, kutatás, üzemeltetés) milyen autoritási formák az eredményesebbek.

b) A vezetői motiválás

A vezetői ösztönzés, motiválás módjai és formái, mint azt a korábbi fejezetekben említettük, sokrétűek. Egy kiadott feladat ellátására a kényszerítő (jogi), a pénzügyi ösztönző (bérezés, jutalmazás) eszközök mellett a társadalmi, az erkölcsi elismerés különböző módszerei állnak a vezető rendelkezésére. A vezetés a motivációs eszközök egész arzenálját használhatja fel.

Különösen jelentős azonban az, hogy a motivációs rendszer hogyan kapcsolódik a vezetői munkához. Lehetséges ugyanis, hogy a motiválás csak azt a célt szolgálja, hogy az előírt feladat, a kiadott terv teljesítése megtörténjék. Lehetséges azonban az is, hogy ennél több legyen a szerepe és azt szolgálja, hogy egyes emberek, csoportok kezdeményezése kibontakozzék és ne csak egyszerű kísérője legyen a munka szervezésének, hanem feltétele, elősegítője az alkotótevékenység kibontakozásának.

Korábban a vezetői ösztönzés egyszerűbb módszereit használták és javarészt mint a feladatot követő eszközt vették figyelembe. Ma mindinkább az összetettebb eljárások kerülnek az előtérbe, és növekszik azoknak a módszereknek alkalmazása, amelyeknek az a szerepük, hogy az önálló, a fejlesztő munkát segítsék elő.



11. ábra

A vezető(k) és a beosztott(ak) viszonya a döntésben

Gyakran tapasztalható, hogy ugyanannak a motiválási módnak a hatása más, és munkacsoportonként, személyenként változó. Ez abból fakad, hogy az egyes kollektívák, az emberek, — helyzetüktől függően más és más ösztönzésre érzékenyek. Mind a pozitív — a biztató, mind a negatív — a tiltó motiválások hatása ugyanis attól függ, hogy kire (vagy kikre) és milyen körülmények között irányul, hogy hogyan fogadják.

A különböző motivációk ugyanis csak egyes elemei annak, amelyek az egyén magatartását befolyásolják. Az, hogy egy kollektíva és az egyéni igény struktúrájában, egy adott időpontban egy-egy ösztönzés hogyan helyeződik el, határozza meg annak hatását.

Ez azt jelenti, hogy az ösztönzés hatása szorosan összefügg az igények struktúrájával.

A tapasztalati megfigyelések szerint elég általános az, hogyha az elsődleges szükségleteket nem elégítik ki, akkor kevésbé hatnak azok az ösztönzések, amelyek egy magasabb szintű igény kielégítésére irányulnak. Azoknál a vállalatoknál például, ahol a dolgozók elsődleges igényei már ki vannak elégítve, ott viszont csak a magasabb szintű szükségletek biztosításával lehet hatást elérni. Mindez azt jelenti, hogy megalapozott vezetői motiválásnál nemcsak a különböző motivációformákat kell ismerni, hanem azt is, hogy egyes csoportoknál, kollektíváknál, végső soron az egyes dolgozóknál a szükséglet-
- struktúra milyen, melyek azok az igények, amelyeknek ki-
- elégítése magatartásukat a vállalati tevékenység irányában befolyásolja.

Az üzemi szociálpszichológia egyik figyelemreméltó területe az egyes szükségletek egymáshoz való viszonyának feltárása.

A szociálpszichológusokat rég foglalkoztatja a szükségletek rangsora, struktúrája. Az egyes szükségletek egymáshoz való viszonyát és bizonyos általános törvényszerűségeket fel is tártak, és a szükségleteket általában a következőképpen rangsorolják:

- anyagi — fiziológiai szükségletek
- biztonságérzet
- társadalmi kapcsolatok (a valahová tartozás igénye)
- elismerés (a megbecsülés igénye)
- érvényesülés — képességek — adottságok kifejtésének igénye.

Az ember mindenekelőtt arra törekszik, hogy anyagi szükségleteit elégítse ki, majd ezt követik azok az igények, hogy magát mind anyagilag, mind társadalmilag biztonságba érezze. Ha ezen szükségletek kielégítést nyertek, akkor előtérbe lépnek más társadalmi igények. Ezekhez tartozik mindenekelőtt annak az igénye, hogy az embert szeressék, baráti kapcsolatai, környezete legyen, valamely meghatározott társadalmi csoporthoz tartozzék. Sokan úgy vélik: az érvényesülési igény kielégítése az, amely az emberi tevékenységet — az előbb említettek kielégítése után is — szakadatlanul mozgásba hozza, munkára készíti.

Az újabb motiváció kutatások nagyobb figyelmet fordítanak magára a munkára, mint a motiváló tényezőre. A maga sokoldalúságában tárják fel azt, hogy az elvégzendő feladat céljának, a várható eredmények előzetes ismerete hogyan hat a dolgozó aktivitására.

Az egyéni szükségletek egész vázlatos felsorolása és annak érzékeltetése, hogy magatartásunk, tevékenységünk háttérében a személyi igényeket kielégítő motívumok állanak és hogy azt a vezetői munkában figyelembe kell venni, nehéz és még kellően meg nem oldott probléma. Nemcsak azért, mert legtöbbször egyidejűleg több motívum jelenik meg és hogy valaki melyiket helyezi előtérbe, melyikre milyen mértékben reagál, számos személyi körülménytől függ. E téren az általános törvényszerűségek, amelyek a tendenciát fejezik ki, "nagy szóródást" mutatnak. Az általános törvény például, hogy az alacsonyabb rendű igények bizonyos kielégítése után közvetlenül a magasabb rendűek következnek, egyénenként gyakran eltérőek. Ez nemcsak az igény szintkülönbségéből, hanem az erkölcsi magatartásból, neveltetésből, a beállítottságból, a világnézetből is adódik.

Az egyik ismert pszichológus ilyen irányú kutatásait, tapasztalatait könyvében is összegezi:

" Elsőrendű jelentőségű az a kérdés, hogy milyen eszmei tartalom válik az ember számára ösztönző erővé. A kérdés az ember élete során, a nevelés folyamán dől el. A nevelésnek igen fontos célja, hogy a szükséges eszmék számára kidolgozza a megfelelő ösztönző erőt. Ahogy a meghatározott eszmék (elvek) az ember számára ösztönző erővé válnak (meggyőződésekké lesznek), úgy tér át az ember a közvetlenül ható ösztönzők következtében végrehajtott cselekvésekről az olyan magatartásokra (eljárásokra) amelyet meghatározott motívumok, vagyis viselkedésének eszmei alapjaként (és igazolásaként) tudatosított, értékelt és elfogadott ösztönzők alapján való-sít meg. "29)

Az eredményes vezetői motiválás azt kívánja, hogy a vezető tudja: kit mi milyen mértékben motivál és a rendelkezésére álló motivációs lehetőségeket ennek figyelembevételével vegye igénybe. Ma a vezetői munkában ez még csak kis mértékben történik meg, a gyakorlatban inkább a kialakult szokások, tapasztalatok, általános előírások szerint folyik az ösztönzés. Várható azonban, hogy a módszeresen megalapozott vezetői motiválás a jövőben nagyobb arányú lesz.

c) A személyi (emberi) kapcsolatokról

A vezetők idejük jelentős részét a beosztottakkal, az ügyfelekkel való megbeszélésekkel töltik el. Ha ehhez hozzávesszük azt, hogy "mint beosztottak" saját vezetőikkel is sűrűn találkoznak és emellett kollégáikkal és a különböző társadalmi szervezetek képviselőivel is rendszeresen kell tárgyalniuk, és mindezt kiegészítjük azzal, hogy a telefoni kommunikáció is ide sorolható, akkor elfogadjuk kiinduló tételnek: a vezetői tevékenység fontos jellemzője a személyi (emberi) kapcsolatok, érintkezési módok.

29) Sz. L. Rubinstein: Lét és tudat, Budapest, 1967.

A vezetőknél a személyes megbeszélés struktúrája különböző és a vállalat helyzetéből, a feladatokból adódóan más és más. Átlagosan azonban az, hogy emelkedett a kollektív, a csoportmegbeszélések aránya, az értekezések száma. Változott a munkakiadás és az ehhez tartozó ellenőrzés módja. Kezd háttérbe szorulni a feladatonkénti ellenőrzés és azt az "időszakos" értékelés, a "személyi minősítés" váltja fel. Ezek a változások, amelyeknek indokaira most nem térünk ki, bizonyos vezetési stílust kívánnak meg. Erősíti ez a szociálpszichológiának azt az irányzatát, amely a csoportmunka, a kollektív tanácskozás, a személyi minősítés, valamint a különböző kommunikációs formákra fordít különösen figyelmet:

A vállalati munkánál mind nagyobb arányú a csoportmunka, és a munkacsoportok vezetésének módszerei növekvő jelentőségűek.

A szociálpszichológusok olyan munkacsoportot tartanak eredményes kollektívának, akik amellet, hogy együtt dolgoznak, egymással munkakapcsolatban állnak, egyidejűleg egymásra kölcsönösen figyelemmel vannak és bizonyos lényeges szempontból tudatában vannak összetartozásuknak. A jó munkacsoportot a kölcsönös együttműködés tényén kívül az összetartozás tudata jellemzi.

A technikai szemléletű vezetés a csoportmunka szervezését csak a feladatokból adódóan tekinti szükségesnek, míg a szociológiai, különösképpen az összetartozás tudatát, az azt kialakító körülményeket látja fontosnak.

A vállalatoknál régi hagyományai vannak a munkáskollektíváknak, a szocialista brigádoknak. Újabban a figyelem a csoportmunka területén fellépő kollektív együttműködés, a team-munka felé fordult.

A team-munka a csoportmunkának az a fajtája, amelyet az jellemez, hogy a különböző szakterületen dolgozók valamely meghatározott probléma megoldására, többnyire határozott időtartamra szervezetten együtt dolgoznak.

A teameknél a hangsúly az együttműködésben való készségen van. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a team-munka sikerességében különös jelentősége van a személyi viszonyoknak. A team-munka előnyei nemcsak abban mutatkoznak meg, hogy egy bonyolult feladat elvégzésére olyan szakemberek tömörülnek, akik kellő szakképzettséggel rendelkeznek, s így a feladat bonyolultságának megfelelő komplex ismerettel bírnak, hanem az is, hogy erős a munkacsoportban az összetartó erő, együttműködési készség.

A team-et mint munkacsoportot ezért két sajátosság szerint szokás jellemezni: a probléma megoldására szervezett komplex jellege és a személyi kapcsolatok magasabb szintje.

A team-munka az egyéni munkával és a nem komplex összetételű csoportok munkájával szemben előnyöket mutat a problémakezelés sokoldalúságában, a különböző szakismereteknek a probléma-megoldás szempontjából való egyesítésében.

Emellett a team-munkának az a sajátos előnye, amely a probléma-megoldó, fejlesztő munkánál különösképpen fontos, hogy az egyéni alkotókészség kifejlesztésé-

nek lehetőségei nagyobbak, könnyebbé válik a társadalmi, szakmai érvényesítés, mindez a jó munkával való nagyobb megelégedettséget eredményez.

A team-munkánál az ember mind szakmailag, mind pedig személyiségében fejlődik, mert a megoldandó problémák időbelileg meghatározott elvárása nagyobb erőfeszítésre készítetik: a kollektív probléma megoldása növeli és fejleszti az alkotókészséget. Általános tapasztalat, hogy a fejlesztő munkát ellátó team-ekben az emberek nagyobb örömmel és elégedettséggel dolgoznak, kevesebb személyi súrlódás fordul elő.

A team-munkának szervezése, irányítása eltér a hagyományos szervezési módoktól, az új eljárások alkalmazásában jelentős szerepe van a szociálpszichológia megfontolásainak.

A vezetés és végrehajtás személyi kapcsolatainak tere: az értekezések. A vezetési feladatok bonyolultságának fokozódása és a társadalmi viszonyok fejlődése együttesen abba az irányba hatnak, hogy rendszeres vezetői tanácskozások, értekezések folyjanak. A gyakorlatban az értekezések különböző típusai fejlődtek ki. Alapjában két fő forma található:

- a tájékoztató, a beszámoló jellegűek,
- a döntés előkészítő, - a határozatot hozóak.

A vezetésnek ahhoz, hogy a munkatársak jól tudjanak dolgozni, rendszeresen ismertetni kell a kollektíva előtt álló problémákat, munkájuk feltételeit, a körülmények változását, a fennálló lehetőségeket. Ennek érdekében a rendszeres tájékoztatás, információ adása kívánatos.

A vezetés és végrehajtás személyes kapcsolatának egyik fontos formája olyan értekezletek megtartása, amelyeket a vezetés-tájékoztatás céljából hív össze és vezet le.

A tájékoztató jellegű tanácskozások formái és különösképpen az, hogy milyen módon lehet egy ilyen értekezletet eredményesen vezetni, - külön "témáját" képezi a személyi kapcsolatokat előtérbe helyező szociológiai irányzatnak.

Más jellegűek a döntést előkészítő, a határozatokat hozó értekezések, amelyeknek szerepük - mint az előző fejezetekben érintettük - a vezetésben mind jelentősebbé válik.

A döntést előkészítő vezetői értekezéseknek egészen sajátos formája az, amikor a hangsúly a fejlesztési elgondolások, ötletek nyújtásán van. A gyakorlatban régóta ismeretes, hogy ha az emberek csoportosan, együttesen foglalkoznak valamely probléma megoldásával, - ötletgazdagok. Azt azonban, hogy milyen körülményeket, feltételeket kell létrehozni, hogy ez az ötletgazdagság megnyilvánuljon, az újabb szociálpszichológiai kutatásoknak egyik, -, gyakorlatilag különösen hasznos területe.

Ha az előbbi fejezetekben arról szöveltünk, hogy a gyakorlat előtte jár az elméletnek, akkor ezt ennél a résznél csak megismételni tudjuk. Kétségtelen, hogy a vállalati szintű szervezés és vezetés szociális alapjainak fejlesztésénél a gyakorlati tapasztalatok nyújtják a forrást, a kiinduló pontot.

Egyes vonatkozásokban azonban már tapasztalható az, hogy az elméletnek bizonyos eredményei vannak. A vállalati vezetésben több esetben elméleti meggondolások, kutatások alapján kerültek bevezetésre új eljárások, alakítanak ki új vezetési stílust. Várható, hogy az elkövetkezendő időszakban a vezetés szociológiai megalapozottsága az ezt szolgáló üzem szociológiai, szociálpszichológiai, pszichológia kutatások révén különösképpen emelkedni fog.

A bevezető részben egy egyszerű sémát adtunk abból a megfontolásból, hogy mielőtt a különböző elméleteket, iskolákat, irányzatokat ismertetnénk, a lehetőséghez mértén komplexen, egészében lássuk a vállalati szervezési és vezetési tevékenységet. A modellt később kiegészítettük. Mindkét esetben az ipari nagyvállalatot vettük alapul és a vezetésre helyeztük a hangsúlyt, ennek egyes, a gyakorlatban kijegesedett funkcióját, a kialakult vezetési szinteket, hierarchiát, valamint a vezetési folyamat jellemző résztvevőit mutatjuk be.

Ha most e modelleket szem előtt tartva visszatekintünk az ismertetett irányzatokra, iskolákra, akkor azt mondhatjuk, hogy ma már a vállalati vezetés minden területére, minden szintjére, tevékenységének minden elemére kiterjedt a figyelem, találhatók elméleti megfontolások, gyakorlatilag alkalmazható eljárások, folyik felsőfokú szakemberképzés.

Ha pedig a bevezetőben nyújtott fejlődési fokozatot elfogadjuk, akkor azt is mondhatjuk, hogy a vezetési tevékenységről ma már nemcsak kellő ismerettel rendelkeztünk, hanem kibontakozás alatt áll az elméleti megalapozottság és általános jelenség, hogy különböző irányzatok, iskolák működnek. Joggal lehet azt mondani, hogy az önálló tudományá válásnak előkészítő szakaszában vagyunk, és csak egyet lehet érteni azzal a véleménnyel, amelyet az ismert szovjet kutató³⁰⁾ így fogalmazott meg: "... a szervezés és vezetés külön tudományá válik és e tudománynak kidolgozása különösen fontos és aktuális a tervszerűen fejlődő szocialista társadalomban".

A kérdés azonban az, hogy milyen jellegű tudomány kialakulásáról van szó. Olyanokról, amely a hagyományos kialakult tudományok rendszerében foglal helyet és annak valamelyik részeként bontakozik ki, vagy pedig olyan tudományról van szó a mi esetünkben, amely nem helyezhető el a tudományok régi rendszerében, mert "határ" "interdiszciplináris" tudomány, amelyet a tudományok integrálódását jellemző fejlődés hoz létre.

Új tudomány kialakítása mindig hosszú folyamat. A mi tudományunkunknál különösen nehezíti és bonyolulttá teszi ezt az, hogy szoros kapcsolatban áll a gyakorlattal, nagymértékben befolyásolja az a körülmény, hogy mennyire alakultak ki, szilárdultak meg viszonylag a vállalati szervezői, vezetői tevékenységek. Korunkban a társadalmi, a tudományos technikai fejlődés meggyorsulásával ugyanis új fel-

30) D. Gvisiányi: Szervezés és irányítás, Budapest, 1972.

adatok, problémák jelentek meg a vállalatoknál, amelyek új munkaköröket, új vezetési szakmákat hívtak létre. Olyanokat, amelyeknél már nagyobb mértékben lehet és kell felhasználni a vezetés tudományos megalapozottságát segítő tudomány-ágakat, módszereket.

A gyakorlat egész sor új probléma elé állítja nemcsak a képzést, a szervezés és vezetés tudományos megalapozottságát szolgáló intézményeket, tanácsadókat, hanem mindenekelőtt magukat a vállalati szervezőket és vezetőket.

A vállalatoknál nemcsak új feladatok, munkakörök jelennek meg, hanem a régiak is jelentősen változnak. Közismert például, hogy a vállalati kereskedelmi tevékenységnek, vagy éppen a pénzgazdálkodás vitelének megalapozottsága régi keletű, ilyen felsőfokú képzésnek régi hagyományai jól ismertek, például az üzletesemények előfeltételei, kihatásai, az azt számontartó eljárások, módszerek. Képesek vagyunk e téren igen differenciált jelenségeket megragadni, előrelátni, szabályozni. Mégis aligha lehetne azt mondani, hogy tudományos alapjai lezártak, kellően kidolgozottak. Ez fakad elsősorban abból, hogy a kereskedelmi tevékenység a vállalatoknál lényegesen változott. Helye, szerepe a vállalati vezetésben módosult, ma már nem egyszerűen a termelést követő, kiszolgáló tevékenység, hanem mindinkább a termelést meghatározó feladattá bontakozik ki, különösképpen az által, hogy a figyelmet a szükséglet, a piac felvevő-képességének, a kereslet milyenségének, összetételének alakulását meghatározó, illetve befolyásoló tényezők megismerésére fordítja. Mindez speciális módszertan kidolgozását kívánja meg. Kifejlődésének jelentősége abban áll, hogy a vállalatok működési és fejlesztési koncepcióját, a főbb értékesítési célkitűzéseit - az új és megszüntetendő termékeket, a termelési, fejlesztési programját - alapjában a vállalatnak a szükséglet kielégítésében való szerepe határozza meg.

Hasonló a helyzet a vállalati vezetés másik fő tevékenységi területén a műszaki irányításnál.

A vállalat keretében folyó műszaki irányítás megalapozottsága, a folyamatos és hatékony irányításhoz szükséges eljárások, módszerek feltárása, s gyakorlatban való eredményes alkalmazása fejlett. A tudományos alapú műszaki irányításnak jelentős tapasztalatai vannak.

A változás ezen a téren különösképpen abban mutatkozik meg, hogy a műszaki vezetés feladata a folyamatos termelésirányítás, az üzemvitel mellett mindinkább a fejlesztése és ezen belül is elsősorban a tudományos kutatásoknak irányítása, amelyek az új gyártmányokat, új gyártási eljárásokat eredményezik. Korunkban a gyártmány-, a gyártásfejlesztés, az ezt megalapozó kutatás, valamint az ehhez szorosan hozzá tartozó realizálás, az új konstrukciók és technológiák bevezetése, alkalmazása egységes tevékenységgé alakult. A korszerű iparvállalat műszaki tevékenységének gerincébe a gyártmány, a gyártásfejlesztést szolgáló tudományos kutatások helyeződnek, és a tevékenységi terület aránya, szerepe a vállalati vezetésben vetekszik a folyamatos üzemeltetést biztosító műszaki irányítással.

A kutatások szervezése, irányítása vállalati keretekben egészen új feladatot jelent, amely nemcsak a műszaki haladás irányának ismeretét, hanem a tudományos kutatásnál sikeresen alkalmazható vezetési eljárások és módszerek felhasználását kívánja meg.

A vállalati fejlesztési feladatok mindinkább meghatározó szerepet visznek a vezetésben. Korunkban a fejlesztés már nem valamely vállalati résztevékenységnek, hanem a vállalatra mint egységes szervezetre, rendszerre ható olyan tevékenységnek tekintik, amelynek hatására változik /javul/ a vállalati kollektívában szervezett emberek tevékenységének eredményessége /nő a munka termelékenysége/, javul a rendelkezésükre bocsátott gépek, eszközök, berendezések kihasználása /csökken az önköltség/, az igényeknek megfelelően alakul a termelés összetétele, a termékek minősége.

A vállalat mint a dolgozók szervezett kollektívája kezdettől fogva megkívánta a munkatügyek - mint speciális feladat - vitelét. Ez a feladat, amely kiterjed a dolgozók felvételére, elbocsátására, bérezésére, a szociális és egészségügyi feltételeknek biztosítására, - lényeges minőségi változáson megy át. Ez kifejeződik nemcsak abban, hogy mindinkább vállalati vezetési feladattá válik a dolgozók képzésének, továbbképzésének elősegítése, hanem megmutatkozik abban is, hogy előtérbe került mint vezetési feladat a dolgozók alkotó tevékenységének elősegítése, az ezzel együttjáró törekvéseknek, igényeknek a vállalati keretekben való fokozott kialakítása, biztosítása.

A vállalati szintű munka- és a személyzeti ügyek módszeres megalapozása nem régi keletű és az új, a korszerű személyzeti osztályok kibontakozásával együtt jelenik meg. Ezen a területen felsőfokú képzésről még alig lehet beszélni. A képzés nagyrészt az általános szociológus-, pszichológusképzés keretében helyeződik el, és az itt végzettek a vállalati ismereteket a gyakorlatban sajátítják el, és szociológusokból, pszichológusokból vállalati személyzeti ügyeket intéző szakemberek lesznek.

A bevezető részben a vállalati vezetésnek külön önállósult területeként jelöltük meg az adatszolgáltatást, a számvitelt. Fejlődésünk egyik velejárója az információk, a nyilvántartások, elszámolások növelése, amelynek tartalmi változását egyrészt a vezetés új feladatai váltják ki, másrészt magának az információnak, az adatfeldolgozásnak és továbbításnak új technikai lehetőségei határozzák meg.

Az információs technika - nyugodtan mondhatjuk - forradalmi változást hozott az ügyviteli munka minden területén.

Az információstechnika hatására alapjában változnak nemcsak a termelésirányítás és szervezés, hanem az anyag és energiaellátás, munkatügyek, karbantartás stb. a vállalati adatokat nyilvántartó, tároló, szolgáltató munkakörök. Ezen a területen dolgozóknak a munkájához új ismeretek szükségesek, új módszerek kerülnek alkalmazásra, - a tegnap ügyintézője, adatszolgáltatója és a korszerű, a mai igényeknek megfelelő, teljes mértékben más munkát, más technikával, más felkészültséggel lát el. Új, gyorsan kibontakozó munkakör a vállalati komplex kor-

szerű számítás- és információtechnikán alapuló vállalati tájékoztatási szolgálat.

Az új ipari vállalatoknál a hagyományos, kifejlődött speciális vezetési szakfunkciók lényegesen változnak, módosulnak. E változás megmutatkozik a vállalati központi vezetésében, egyrészt abban, hogy mindinkább közelebb kerülnek és számos esetben már mint teljesen egységes vezetési feladatot jelentenek a fejlesztési, az üzemeltetési és értékesítési teendők, másrészt a vállalat az anyagi folyamatok hatékonyságát, szervezettebb, eredményesebb vitelét úgy oldja meg, hogy egyidejűleg elősegíti a vállalati dolgozók személyi fejlődését, alkotóképességük kibontakozását. A vállalati kollektíva minden tagjának, a közvetlen munkacsoportjának, üzemének lehetővé teszik, hogy a vállalat egészét érintő problémák megoldásában aktívan részt vegyenek.

A gyakorlat igénye, a vállalati vezetésben megjelent új feladatok lényegesen hatnak a képzésre, különösképpen a vállalatnál dolgozók továbbképzésére, átképzésére az új feladatok megoldásához. A gyakorlat közvetlen igénye mellett azonban ma már jelentős hatása van e területen is a tudományokban történő előrehaladásnak.

Legjelentősebb a marxista közgazdaságtan azon új fejlődési iránya, amely a gazdasági törvények alkalmazását kutatja. A gazdasági törvények és az alkalmazás közötti kapcsolatokat, viszonyokat tárja fel. Jelentős előrehaladás különösképpen a gazdaságpolitika tudományos megalapozottsága területén történt. Nem kevésbé figyelemreméltó azonban az egyes gazdasági törvények, mint például a munkatermelékenység alakulását, növekedését befolyásoló tényezők feltárását jelentő kutatások hatása a vállalati vezetésre.

Amíg a marxista közgazdaságtudomány fejlődésének abban a szakaszában van, hogy kutatásaik egyik fő iránya a gazdasági törvények alkalmazása, addig a marxista szociológia, szociálpszichológiánál a hangsúly az általános elméleti és módszertan kialakításán, valamint az egyes szakszociológia kifejlesztésén van. A vezetés mint sajátos, a vállalat keretében történő magatartással foglalkozó diszciplína megkívánja az emberi magatartás általános feltételeinek ismeretét, azt amelyet a modern marxista szociológia nyújt. Az üzemi szociológia gyakorlati alkalmazása a kialakulás szakaszában van. A vezetés problémáinak kutatásában azonban mind növekvőbb szerepet visz.

Napjainkban a vezetéssel foglalkozó kutatások nem elégednek meg azzal, hogy a társadalomtudományokhoz - a közgazdaságtan, a szociológia - kapcsolódóan vizsgálják a tudományszakukat érintő jelenségeket, hanem a természettudományok és annak is különösképpen alkalmazott részének a technikában történő előrehaladását is figyelembe veszik. A technikai tudományok, de főleg a technológia mindinkább figyelembe veszi azt a körülményt, hogy a termelési folyamat ember-gép rendszerekből áll és ezért azokat az összefüggéseket, kapcsolatokat, amelyek a technológiai folyamat megtervezéséhez szükségesek, kiszélesítik, az ember és géprendszert egységként kezelik. A technológia területén történő előrehaladás, az ott feltárt összefüggések, kapcsolatok ismerete jelentősen elősegíti a szervezés és vezetés megalapozottságát.

Jelentős hatással van a korszerű vezetésre a matematika új ágának, a matematikai statisztikának, az operációkutatásnak fejlődése, a modellezés.

Ma már a gyakorlati alkalmazást szem előtt tartó kutatások folynak a sztochasztikus rendszerek optimalizálására abból a célból, hogy a modellek felhasználhatóak legyenek a vállalat egyes részfolyamataihoz, mint termelésirányítás, ipari készletezés, energiarendszerek optimalizálása. Olyan modellek kidolgozására is törekednek, amelyek egész rendszerek /a vállalat/ integrált modelljét nyújtják, vagyis nemcsak részfolyamatokat, hanem egész rendszereket írnak le.

Különös kutatási terület, amely mind növekvőbb mértékben ad gyakorlatilag használható eredményeket: az emberi gondolkodási folyamatok vizsgálata. Ez a számítástechnikai kutatások kezdete óta folyik. Ma már abban a szakaszban van, hogy állandó kutatási irány a vezetési döntések gépesíthetőségének feltárása, a gépies, a rutin vezetői feladatoknak elhatárolása és technikai megoldásainak kidolgozása. Ez a kutatási irány különösen jelentős a vállalati vezetés területén, mert az elméleti előrehaladás, az elméletnek gyakorlati alkalmazása itt mutatkozik meg a leghatékonyabban.

A tudományos kutatásokban való előrehaladás elsődlegesen az egyetemi oktatásban jelenik meg. A vezetés egyetemi oktatása azáltal, hogy az újabb tudományos kutatásokat, módszertanokat veszi alapul, lényegesen megváltoztatta a tanításnak jellegét és a leíró, a vállalati jelenségeket magyarázó ismeretek helyébe fokozatosan az adott tevékenységet megalapozó szaktudománnyá bontakozik ki. Ezt nagymértékben elősegíti az a körülmény, hogy a korszerű módszerek alkalmazása révén lehetővé válik olyan összetett jelenség, mint a vállalat és az azt irányító tevékenység komplex modellezése. Taníthatóvá válnak azok az eljárások, módszerek, amelyek egy adott állapotból egy másik - kívánt - állapotba képesek átvinni valamely szervezet működését. Folyhat olyan képzés, amely előkészíti a hallgatókat arra, hogy a vállalati vezetési tevékenység tudományos megalapozottsággal folyjék.

Az a körülmény, hogy a vezetés mint egyetemi diszciplína különböző tudományágak eredményeit veszi figyelembe, természetesen nem jelenti azt, hogy a tudományágakat tanítja, hanem ezeket mint a vezetéshez tartozó segédtudományokat tartalmazza.

Korunkban az oktatás olyan gyors fejlődésnek indult, amelyre nincs példa a történelemben. Ez kifejeződik a tanulók számának gyors növekedésében, az oktatásra fordított nemzeti jövedelem felhasználásában, az oktatási intézmények, képzési formák bővítésében. Mindez összegezetten azt jelenti, hogy az oktatás önálló „népgazdasági ágazattá” fejlődött.

Ennek az új, kibontakozó „népgazdasági ágazatnak” egyik jelentős területe az egyetemi, a felsőfokú vezetőképzés.

Az egyetemi képzés a gyakorlat növekvő igényének, valamint a tudomány, a technikai haladás meggyorsulásának hatására olyan új helyzetbe került, amikor

már nem képes arra, hogy a tudományt egyszerűen közvetítse a gyakorlat felé vagy éppen a gyakorlati tapasztalatok általánosításával gazdagítsa a tudományos kutatásokat. Az egyetemi képzés rendszere, oktatási tartalma, formái, módjai nyugodtan mondhatjuk „forradalmi” változás alatt állnak. Ez alapján abból adódik, hogy önálló tudományos feladatot lát el, amelynél figyelemmel van a hagyományos tudományok eredményeire, de a gyakorlat, a tanulók igényének szem előtt tartásával önállóan alakítja ki a képzést, hoz létre tudományos iskolát. Kifejeződik ez az egyetemi reformokban, az oktatás egészére kiterjedő, átfogó fejlesztési tervekben, intézkedésekben. 31)

A vezetés mint speciális felsőfokú képzés hazánkban - de más szocialista országban is - akkor bontakozik ki, amikor az egyetemek helyzete, képzési rendszere alapján változik. Ebben az új helyzetben egy-egy képzési irányt, egyetemi diszciplinát már semmiképpen sem az jellemez, hogy valamely hagyományos tudományág „közvetítője”, hanem az, hogy mint önálló oktatási irány mutatkozik meg, s a képzési igényből kiindulva fejleszti ki a maga tudományos bázisát, alakítja módszereit, eljárásait.

A vezetéstudomány nálunk és sok más országban elsődlegesen mint egyetemi „tudomány” tantárgy jelenik meg.

Ha ehhez még hozzávesszük azt a sajátosságot, hogy olyan új tudományról van szó, amelyet - mint azt az előzőekben már említettük - az interdiszciplinaritás jellemez, akkor könnyen megérthetjük azt a helyzetet, hogy már létezik, működik egyetemi szinten tudományos igényű képzés akkor, amikor ennek megfelelő „akadémiai bázisa”, akadémiai szintű elismerése még nincs. Pótolja ezt az, hogy különböző hagyományos akadémiai kutatásokra, intézmények eredményeire támaszkodik és azokat használja fel. Várható azonban, hogy megvalósul az az új igényű tudományos kutatási bázis, amely a tudomány, a képzés és a gyakorlat egységét kellően képviseli, amelyet nem a hagyományos tudományok differenciáltsága, hanem az új tudományos eredményeknek a vezetési tevékenység érdekében való integrált felhasználása jellemez.

Lehetséges, hogy tudományszakaszunk nem járja be azt az utat, miszerint ahhoz, hogy önálló, elismert tudománnyá váljék, át kell haladnia azon a fejlődési szakaszon, hogy előbb mint „egyetemi tan” jelenjék meg. Lehetséges, hogy ez már a befejező szakasz és mint egyetemi diszciplína, önálló képzési irány

31) Az MSZMP KB Az állami oktatás helyzete és fejlesztésének feladatai című kiadvány III. részének d) pontja ezt tartalmazza:

„... A felsőfokú szakemberképzéssel szemben támasztott új igényeket, különösen az új határterületi szakokon az egyetemek, illetve az egyetemek és főiskolák együttműködésével kell kialakítani.”

meg tud felelni azoknak a követelményeknek, amelyeket ma az új, az integrált tudományoktól elvárnak.

Az egyetemek mindig és ma is a tudománynak nemcsak közvetítői, hanem ki-
alakítói és különösképpen áll ez a gyakorlati tudományokra, amelyeknek mindig
hivatott képviselői voltak ³²⁾.

31) Így például a XVIII. század második felében használták először Francia-
országban egyes egyetemi képzettségű szakembereknél az ingénieur szót. Tulaj-
donképpen ettől az időtől kezdődően beszélhetünk mérnöki tudományról. Hasonló
a helyzet az orvostudomány és a pedagógiai tudomány területén is.

A kiadásért felelős az Akadémiai Kiadó igazgatója

Felelős szerkesztő: Dr. Scherer Norbert

Műszaki szerkesztő: Csóka Jánosné

Terjedelem 14 A/5 ív AK 77 k 7477

74379 Akadémiai Nyomda, Budapest, Felelős vezető: Bernát György

