

## Vezetési funkciók és vezetési elvek vizsgálata szabályozási körben\*

*Dr. Dénes Ferenc*

A cikk arra tesz kísérletet, hogy minden matematikai formalizmus nélkül bemutassa a vezetési funkciók és vezetési elvek szabályozási kör segítségével történő elemzési lehetőségét és célszerűségét, továbbá elősegítse az összefüggések feltárását és a rendszer-szemléletű vezetés további eredményes kibontakozását.

A tudomány és technika rendkívül gyors fejlődésének eredményeképpen a társadalmi erőforrások egyre nagyobb részét kötik le a termelés termelékenységét, színvonalát alapjaiban befolyásoló és meghatározó gépek, berendezések. A korszerű termelési rendszereknek nemcsak létesítése, fenntartása és fejlesztése, hanem azok kihasználása is jelentős társadalmi ráfordításokat igényel.

A termelőerők fejlődésével fokozódik a munkamegosztás, és tovább növekszik a termelési folyamatok, szervezetek bonyolultsága is. Összetettebbé, bonyolultabbá válik a gazdasági szervezetek működése és így vezetése is. A fejlődés bizonyos fokán a vezető már nem tudja hagyományos módszerekkel és eszközökkel megfelelő hatékonysággal ellátni feladatait.

A fejlődés történelmi tendenciája arról tanúskodik, hogy a vezetés, illetőleg annak technikai színvonala a végrehajtáshoz viszonyítva jelentős lemaradásban van. Nyilvánvaló, hogy hosszabb távon nem célszerű fenntartani ezt az ellentmondásos helyzetet.

Érthető tehát, hogy napjainkban egyre inkább fokozódik a vezetés színvonalának fejlesztése és tudományos megalapozása iránti igény. A gazdálkodás hatékonyságának növelése, a társadalmi szükségletek megfelelő szintű kielégítése a vezetési funkciók és a vezetési elvek korszerűsítését, számítástechnikai megalapozását is igényli.

A korszerű vezetés gyakorlata ma már egyre kevésbé nélkülözheti a szabályozás és irányítás tudományát, a gazdasági kibernetikát és az elektronikus számítógépet. A vezetési funkciók és vezetési elvek szabályozási körben történő vizsgálata is időszzerű feladattá vált. A vezetési tevékenységek összefüggő elemzése és a különböző vezetési elvek összehasonlító értékelése, továbbá a szabályozási mechanizmusok kialakítása ugyanis jelentős mértékben elősegítheti a számítógépes rendszerek tervezését, a számítógépek hatékony alkalmazását az irányításban.

### *Törekvések a szabályozás és a szabályozási kör alkalmazásának további szélesítésére*

Norbert Wiener már az 1948-ban megjelent Kibernetika című könyvében felhívta a figyelmet az élő szervezet önszabályozási és a műszaki berendezések automatikus szabályozási elveinek hasonlóságára, a társadalmi és gazdasági folyamatokban való megfeleltetés lehetőségére. A világhírű magyar matematikus, Neumann János (1903–1957) élete utolsó 12 évében az automaták és a központi idegrendszer logikai struktúrájának kapcsolatával, az automaták absztrakt elméletével, a számítógépek önreprodukáló képességének elméletével foglalkozott. A társadalmi és gazdasági folyamatok speciális törvényszerűségeinek elemzésénél azóta is folyik az analógiák keresése és kiterjesztése, a gazdasági kibernetika általános törvényszerűségeinek felhasználása, és egyre inkább jellemzőjévé, értékmérőjévé válik a korszerű szervezésnek és vezetésnek is.

A gazdasági kibernetikának, mint a szabályozás és irányítás tudományának elveit, módszereit és törvényszerűségeit, valamint azok alkalmazását ma már megtalálhatjuk a tudományos és a gazdasági élet legkülönbözőbb területein. A továbbiakban bemutatásra kerülő szabályozási kör modell is – mint ismeretes – a szabályozási technikából (a műszaki berendezések automatikus szabályozásából) származik. A szabályozás, a szabályozási kör elmélete és gyakorlata azonban már rég átlépte a technikai kereteket; célszerűen alkalmazható a vezetés funkciójának, elveinek ábrázolására, összefüggéseinek szemléltetésére és vizsgálatára is.

A szabályozás a gazdasági élet területén is az egyik leghatékonyabb irányítási forma. Alkalmazása kapcsán a gazdasági szervezetek működésétől is előre meghatározott eredmény várható. A tényleges eredmények azonban nem mindig azonosak az előre meghatározott tervértékkel (standardokkal). Viszonylag elég gyakoriak azok a zavaró körülmények (anyag-, munkaerő-, raktárhiány, szállítási késedelem, üzemi zavarok stb.), amelyek hatására a szabályozott rendszer kimozdul egyensúlyi

\* Megjelent az Információ, Elektronika 1974. évi 3. számában.

állapotából. A zárt hatáskörű szabályozásnak viszont éppen az az egyik legfontosabb előnye, hogy az irányítás célja elérhető olyan körülmények között is, amikor gyakoriak a zavaró hatások. A visszacsatolásos szabályozás mellett ugyanis lehetőség nyílik az eltérések és okok feltárására, valamint a szükséges beavatkozások biztosítását szolgáló ellenőrzési rendszer (mechanizmus) megszerzésére is.

A gazdasági és társadalmi környezetben funkcionáló szervezetek szabályozási mechanizmusa lényegében olyan mesterségesen felépített rendszernek tekinthető, amelyben a szabályozás emberi közreműködés mellett, és különböző szervezeti egységek összehangolt munkájának eredményeképpen valósul meg. Az irányítástechnika fejlődése, a számítógépek szélesebb körű alkalmazása kapcsán az ember részvétele a szabályozási mechanizmusban változatlanul és továbbra is meghatározó jelentőségű marad, bár fokozatosan csökken. A szabályozási kör szélesítésének, az automatikus irányítás előkészítésének még a kezdeténél tartunk. Az előrehaladáshoz igen összetett tudományos és műszaki problémákat, rendszer-szervezési feladatokat kell még megoldani (gondolok itt például a rendszer és környezete összefüggésének vizsgálatához, a szabályozási mechanizmushoz szükséges és elégséges információk meghatározására, illetőleg biztosítására stb.).

A szabályozási mechanizmus kialakítása és fejlesztése állandó jellegű vezetési feladat. A vezetőknek ezeket a feladatokat – figyelembe véve, hogy a népgazdaság mely szférájában dolgoznak – teljesíteniük kell. A kérdés nemcsak úgy fogalmazható meg, hogy milyen vezetési feladatok léteznek, hanem arra is irányulhat, hogy a vezetési funkciókat hogyan kell megoldani.

Ismert az a régi közmondás, hogy „minden út Rómába vezet”. Ez a megállapítás vonatkozatható a tárgyalat témára is. A vezetési funkciók ellátására, a vezetési elvek megvalósítására viszonylag sok lehetőség kínálkozik. A továbbiakban ezekből a vezetési tevékenységekből, elvekből ragadunk ki egyet-egyet, és helyezzük a szabályozási körrel történő vizsgálat középpontjába; a többi vezetési funkciót és elvet pedig csak összefüggésben tárgyaljuk.

### Vezetési funkciók és elvek elemzése a szabályozási kör segítségével

A vezetés lényegében úgy is felfogható, mint a célok elérésére irányuló vezetési tevékenységek összessége, folyamata. A cél hatékony elérése csak a különböző, egymással szorosan összefüggő és kölcsönhatásban levő tevékenységek összehangolt végrehajtása, a vezetők és munkatársak együttműködése mellett biztosítható. Nyilvánvaló tehát, hogy az egyes vezetési funkciók elszigetelt vizsgálata nem adhat megfelelő képet magáról a vezetési folyamatról. (Az egyes tevékenységek önmagukban mások, mint a vezetés részeként tekintve. Összefüggésük, kölcsönhatásuk révén egymást kölcsönösen befolyásolják.)

A következőkben a vezetést, illetőleg a vezetés egyes funkcióit és elveit, továbbá azok összefüggését vizsgáljuk meg egy kissé részletesebben is.

### A célkitűzés

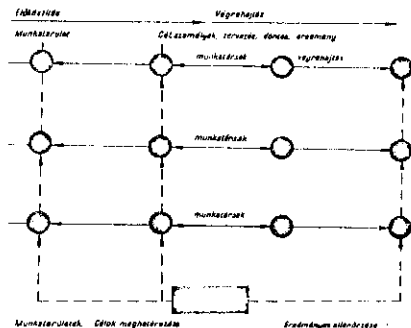
Ez az első vezetési tevékenység. A vezetés első és egyben legfontosabb feladata, hogy a szabályozás tárgyát (a szervezetet, a szervezeti egységeket, a különböző tevékenységeket) célra irányulttan és gazdasági egység rendeltetésének megfelelően irányítsa, a kitűzött eredményeket elérje. A vezetésnek tehát mindenképp azokat a célokat kell meghatároznia, amelyek alapján az egyes folyamatok (az állapotváltozások sorozata) és az egész rendszer (a személyek, anyagi és technikai eszközök stb.) irányíthatók.

A különböző szintű célkitűzések általában összefüggésben vannak, feltételezik egymás megvalósulását, és egymásra épülve ún. célhierarchiát alkotnak. A célhierarchia elve, felépítése alapján nyilvánvaló, hogy az alsóbbrendű cél a magasabbrendű cél, a magasabbrendű cél pedig a vállalati cél elérésének eszköze.

A célhierarchiában az alap- és rész-célkitűzések között egyéb összefüggések is megállapíthatók. Az egyes egységek rész-célkitűzései kölcsönösen kiegészíthetők vagy akadályozhatják egymást. Ez utóbbi a célkonfliktus esete. Például a túlzott anyagbeszerzés növeli a szállítási és raktározási költségeket, és ugyanakkor csökkenti a forgóeszközök forgási sebességét, a vállalati nyereséget stb. A vállalati célok elérése, az említett célkonfliktusok elkerülése vagy megelőzése megköveteli a célkitűzési folyamat szabályozását. A célra irányuló vezetés egyik fontos tényezője, feltétele megfelelő ellenőrzési eljárás kialakítása is. A célellenőrzés egyrészt a munkatársak részére nyújt állandó jellegű tájékoztatást a közölt cél realizálását illetően, másrészt a vezetők részére nyújt információt az alapcélok teljesülése vonatkozásában.

A célkitűzés, mint vezetési funkció tehát a célkitűzési folyamat szabályozásán keresztül valósul meg. A célkitűzési folyamat mechanizmusának szabályozási kör alapján történő megszerzése elősegíti a célok helyes meghatározását, szervezeti összehangolását, és a vezetés további funkcióinak a tervezésnek, döntésnek, realizálásnak, ellenőrzésnek és a kommunikációnak hatékony érvényesülését.

1. ábra. A célszerűenített vezetés modellje



A célszemléletű (Management by Objectives) vezetési elv – elnevezésének megfelelően – a célkitűzési funkciót helyezi a szabályozási kör középpontjába. E vezetési elv jellemzője, hogy a vezető tevékenységeinek jelentős részét leadja a munkatársaknak, így nagymértékben növeli, kiszélesíti azok önállóságát, részvételét a vezetésben. A vezető ellenőrzési feladata viszont csökken, lényegében a célkitűzések megvalósításának ellenőrzésére korlátozódik. A célszemléletű vezetés tehát olyan vezetési stílusnak minősíthető, ahol az elért eredményeket a célkitűzéshez viszonyítva méri.

A célszemléletű vezetési elvre az utóbbi években világ-szerte egyre szélesebb körben figyelnek fel. Ez a dinamikus vezetési elv megkísérli a vezetői és munkatársi törekvéseket a nyereség fokozása érdekében egy új vezetési stílusban realizálni. Ez a stílus – megfelelő feltételek biztosítása mellett – eléggé konstruktív, célra irányuló gondolkodásmódot és atmoszférát eredményezhet a vezetők és munkatársak között, továbbá jelentősen javíthatja a vezetés eredményességét is.

### A tervezés

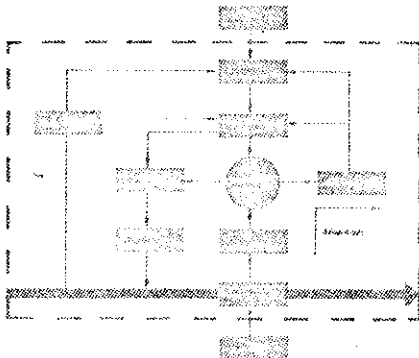
Mint vezetési funkció, lényegében alkotó jellegű előkészítési képez a döntés, a végrehajtás és a visszacsatolási ellenőrzés számára. A tervezés előfeltétele a célkitűzés, vagyis azoknak a szervezeti céloknak a konkrét meghatározása, amelyeket a vezetés a jövőben el akar érni, meg kíván valósítani.

A tervezés alapvető feladata a meghatározott szervezeti célok optimális vagy közel optimális elérésének megvalósítását tartalmazó tervek kidolgozása, biztosítása. A tervezésnek tehát a cél eléréséhez a lehetőségeket, a kedvező utakat kell megtalálnia, a vezetői döntéseket kell előkészítenie. A tervezés a célból indul ki és a döntésnél fejeződik be. Ez a sorrend egyébként pontosan megfelel a vezetési szabályozási kör modell első három funkciójának is.

A szabályozási rendszerben a tervértékek jelentik azokat a standardokat, amelyekhez a tárgyértékeket, a mérések eredményadatait hasonlítják. A tervértékeknek éppen ezért meg kell felelniük a célkitűzéseknek, az általános előírásoknak (törvényeknek, rendeleteknek, utasításoknak stb.), továbbá mérhetőnek és módosíthatóknak is kell lenniük.

A tervértékek helyes megállapítása – közvetlenül vagy közvetve – jelentősen befolyásolja a szabályozási rendszer működését, a vezetési funkciók gyakorlati eredményességét. A visszacsatolási szabályozási rendszer tehát lényegében a tervezési tevékenységre épül.

A tervezési feladatok megoldásánál az operációkutatást és az elektronikus számítógépet, mint a kibernetika két fontos segédeszközét egyre kevésbé lehet nélkülözni. Az operációkutatás elsősorban az operációk kauzális elemzésével és az összefüggések feltárással, továbbá a modellmódszer alkalmazásával jelentős mértékben elősegítheti a tervezés tudományos megalapozását, a döntések előkészítését. A számítógépek felhasználása pedig kiszélesítheti az alternatívák vizsgálatának körét, a belső és külső variánsok számát, és ugyanakkor nagyobb lehetőséget biztosít a vezetőknek az alkotó jellegű tervezési



2. ábra. A vezetés funkciói a szabályozási kör modellben

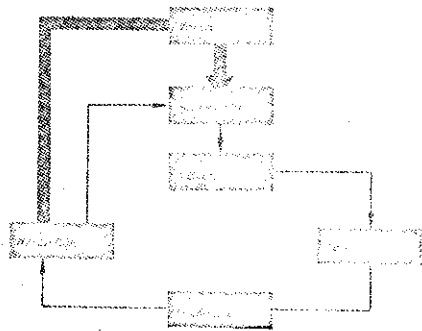
munkák, elemző és értékelési tevékenységek ellátására is. A számítógép fontos szerepet tölthet be a visszacsatolási tervezési és ellenőrzési rendszerek megszervezésében és a zárt határalancú rendszerek működtetésében is. A normák kidolgozásában, a tervek tárolásában, a tényadatok regisztrálásában és az eltérések megállapításában, továbbá a döntések előkészítésében és végrehajtásában szinte nélkülözhetetlen eszközt jelenthet.

### A döntés

A vezetés egyik legfontosabb és leggyakoribb tevékenysége. A döntés lényegében a lehetséges cselekvések, intézkedések változatai közötti választást jelenti. Döntésről tehát csak abban az esetben beszélhetünk, ha különböző választási lehetőségek állnak fenn. A döntések tartalmukban, horderejükben, gyakoriságukban és kihatásaikban eltérhetnek, de az említett jellemző – választás különböző lehetőségek között – minden döntésben közös. A cél elérése érdekében a vezetésnek a lehetséges cselekvési alternatívákból a belső és külső körülmények mérlegelésével olyan megoldást kell választania, amely optimális vagy közel optimális választást, döntést jelent.

A szabályozási kör modell jól szemlélteti a döntési funkció és egyéb vezetési tevékenységek összefüggését, az eltérések elemzésével kapcsolatos információk jelentőségét. Nyilvánvaló tehát, hogy a döntés nem merül ki az optimális változat kiválasztásában, hanem szoros kapcsolatban van az előző tevékenységekkel, a célkitűzéssel és a tervezéssel, továbbá a következőkben tárgyalt vezetési tevékenységekkel is.

Az operációkutatás ma már tudományosan megalapozott módszereket, vezetési modelleket nyújt a vezetői döntések előkészítésére, a döntési problémák kezelésére. Olyan kvantitatív elemzési módszerek állnak rendelkezésre, amelyek már nemcsak a döntési alternatívák számának növelésével, az eredmények viszonylag gyors



3. ábra. Kivételek alapján történő vezetés modellje

közlésével hívják fel magukra a figyelmet, hanem a döntések következményeivel, a realizálási funkcióval is számolnak, és minden releváns tényezőt figyelembe vesznek.

A számítógépek nemcsak az alternatívák kiválasztását könnyítik meg és segítik elő, hanem a visszacsatolást is lehetővé teszik, és biztosítják a döntések ellenőrzését. A korszerű módszerek és eszközök alkalmazásával kapcsolatban azonban rá kell mutatni arra is, hogy a számítógép alkotó jellegű döntések meghozatalára nem képes, a döntést csak annyiban érinti, amennyiben a feladatát előzőleg a vezető meghatározta, illetőleg a programozó utasítások formájában megfogalmazta.

A kivételek alapján történő vezetési elv (Management by Exception) a döntési funkciót helyezi előtérbe, a szabályozási kör középpontjába. Ez a vezetési elv elsősorban abból indul ki, hogy az egyes vezetők számára nem szükséges és egyébként sem lehetséges, hogy „mindent” tudjanak, és minden döntést maguknak tartsanak fenn. A vezetők tehát csak a fontosabb feladatokban döntenek, egyéb kérdésekben pedig a munkatársaknak adják át a döntés jogát.

A kivételek alapján történő vezetési elv alkalmazásánál a kitűzött célok és a tényleges eredmények összefüggő vizsgálatához eltérési zónákat jelölnek ki, normál és kivételes eseteket különböztetnek meg. A normál esetekben (eltéréseknél) maguk a munkatársak döntenek, és csak a kivételes esetekben adnak jelzést a vezetőknek a szükséges beavatkozás, szabályozás céljából. A vezetők tehát csak akkor kapnak információt, ha a tényleges értékek a tervértékekhez viszonyítva alapvetően eltérnek, azaz az eltérés nagysága meghaladja a munkatársak részére meghatározott normák (standardok) értékét.

Ennél a vezetési elvnél legfontosabb követelmény a standardok és eltérések helyes megállapítása, a normák és kivételes esetek helyes elhatárolása munkatársak és vezetők döntési feladata szempontjából. A kivételek alapján történő vezetési elv sikeres alkalmazása esetén a vezetői terhelés viszonylag mérséklődik, ugyanakkor a

vezetési rendszer biztonsági foka, a vezetési feladatok végrehajtásának gépesítési, automatizálási lehetősége nagymértékben megnövekszik. (A számítógép alkalmazása kapcsán olyan megoldások is biztosíthatók, amelyeknél a gép csak akkor jelzi a tervértékektől való eltéréseket, ha azok az előre meghatározott nagyságrendet elérték, illetőleg meghaladták.)

#### A realizálás

A vezetés legösszetettebb funkciója. A megvalósítás tevékenysége két részfunkcióra, a szervezetre és a szervezésre, továbbá az ösztönzést szolgáló módszerekre, eljárásokra tagolható. A vállalati cél megvalósítása szervezetben történik, amelynek különböző egységei alá- és fölrendeltségi viszonyban állnak, hierarchiát alkotnak. Ma még általában a hierarchikus szervezeti tagozódás jellemző világszerte, s a vezetők és munkatársak együttműködése kevésbé valósul meg a szabályozási kör modellnek megfelelően. A hierarchikus szervezeti forma, illetőleg irányítás ismert negatívumai (körülményes kommunikációs kapcsolatok és hosszú információs utak, szűkös cselekvési és döntési terek, merev szervezeti formák stb.) kapcsán történtek már bizonyos kezdeményezések a rugalmasabb szervezeti formák kialakítására. A szervezetek, mint kibernetikai rendszerek a szabályozási kör modell alapján lényegesen pontosabban leírhatók, a működési módjaik pedig nagyobb egzaktsággal meghatározhatók, mint a hagyományos szervezési eszközökkel és módszerekkel. A szabályozási kör alkalmazása mellett a munkafolyamatok és szervezeti egységek lényegesen áttekinthetőbbé, a vezetési funkciók alkalmazása pedig tudatosabbá, követhetőbbé és ellenőrizhetőbbé válik. A szabályozási kör modellek szervezése – a változó környezeti feltételekhez kapcsolódóan – elősegítheti a kitűzött célok realizálását, a szabályozási feladatok ellátását, a munkafolyamatokat és a szervezeti egységek összehangoltabb, szervezettebb felépítését és működését is.

A realizálási funkció másik ága: az ösztönzést szolgáló eljárások, módszerek figyelembevétele és alkalmazása nem kevésbé jelentős részét képezi a vezetési tevékenységeknek. A teljesítmények és az aktivitás fokozása, a szervezeti és egyéni célok összehangolása, a munka szocializálása nagymértékben függ a helyes ösztönzési módszerektől, azok alkalmazási módjától. Ilyen szempontból nagyon eredményesek lehetnek a pénzügyi eszközök, szociális juttatások és kedvezmények, a munkaidő csökkentése és az emberi kapcsolatokon keresztül megnyilvánuló ösztönzési módszerek. A vezetés egyik fontos feladata, hogy a végrehajtás irányításában, a feladatok megoldásában a dolgozókat anyagi és erkölcsi eszközökkel is célszerűen ösztönözze.

A realizálási funkció említett két ágának elemzésével összefüggésben helyesnek látszik még megemlíteni a szabályozási kör modell alkalmazásának célszerűségét a vezető és munkatárs közötti közvetlen és közvetett kapcsolatban, a kommunikáció érvényesítésében is. A szabályozási körben – visszacsatoláson keresztül – mind az operatív intézkedések, mind a működési és szervezési előírások egyértelműbbé, pontosabbá válnak, a félreértések és az esetleges hibák pedig felismerhetőbbé

tehető. A visszacsatolás az egyoldalú informálás helyett elvezet az információcserehez, a munkaköri kapcsolatok ellenőrzéséhez is.

#### Az ellenőrzési funkció

Szervesen kapcsolódik a vezetési szabályozási kör modellhez, a többi vezetési funkcióhoz. Az eddig tárgyalt vezetési funkciók egy-egy megfogalmazott cél elérésére irányultak, az ellenőrzési tevékenység pedig annak megállapítására törekszik, hogy a tényleges mennyiben érte el a tervezettet, azaz az eredményt ellenőrzi. Az eredményellenőrzési tevékenység tehát lényegében a tényleges értékek megállapítását (mégmérését) és a tervértékekkel való összehasonlítását, továbbá az esetleges eltérések meghatározását és értékelését jelenti. Az eltéréselemzés kapcsán az értékelést különböző lépésekben kell lebonyolítani:

- az eltérés módjának, terjedelmének, helyének és időpontjának meghatározása,
- az eltérés lehetséges okainak feltárása és megállapítása,
- a szükséges intézkedések és eszközök meghatározása.

Az eltéréselemzés eredménye – visszacsatolási és előre-csatolási jelleggel – a szabályozási kör célkitűzési és tervezési tevékenységére közvetlen befolyással bír, és új döntési szituációhoz is vezethet az eltérés nagyságának és előjelének megfelelően.

Az eltéréselemzési tevékenységet, illetőleg annak ellátásával kapcsolatos feladatokat meghatározott vezetőkre, munkatársakra kell bízni.

Az eltérések elemzése és értékelése, továbbá a döntési tevékenység azonban nem korlátozódhat csak a tény- és tervértékek összehasonlítására, a múltra vonatkozó tapasztalatokra, hanem jövőre irányuló megmondásokat is érvényesíteni kell (várható piaci szituációk és szállítási lehetőségek alakulása, a konjunktúra kérdése stb.). Ezeket a jövőre irányuló és a szabályozási körben is érvényesülő tevékenységeket nevezük előre-csatolásnak. Az előre-csatolási funkció előnyösen egészítheti ki tehát a múlt elemzésére, illetőleg értékelésre (eltérésekre) épülő visszacsatolást mind a célkitűzési, mind a tervezési tevékenység vonatkozásában.

A számítógép alkalmazása a visszacsatolós ellenőrzési tevékenységet, annak rendszerét és végrehajtási módját alapjaiban befolyásolja. Azokban az adatfeldolgozási rendszerekben, amelyekben számítógép nélkül dolgoznak, különböző szervezeti egységek látják el a végrehajtási és ellenőrzési tevékenységeket. Az egyes szervezeti egységek általában elhatároltan dolgoznak, és összefüggések kapcsán többszörösen ellenőrzik egymás munkáját.

A számítógép alkalmazása megteremtí a centralizált adatfeldolgozás és ellenőrzés alapját, és lehetőséget nyújt a végrehajtási és ellenőrzési tevékenységek egységesebb lebonyolítására, integrálására is. A számítógép kihatása azonban nem korlátozódik csupán a vezetés ellenőrzési tevékenységére, hanem egyre inkább kiterjed a vállalati revízióra is. Ez a téma egyébként a mai adatfeldolgozási és revizori irodalom egyik fontos kérdése.

A visszacsatolós ellenőrzési tevékenység jellemzője, hogy a tervezési tevékenységre épül és azt követi.

A tényértékeket elsősorban abból a szempontból elemzi és értékeli, hogy a tervezési célok teljesültek-e és milyen mértékben. Ennek az ellenőrzési módszernek tehát elsődleges célja, hogy segítségével a szervezet folyamatai visszacsatolást iránnyítás alatt álljanak, szabályozottá váljanak, és minél közvetlenebbül kapcsolódjanak a szabályozás tárgyához.

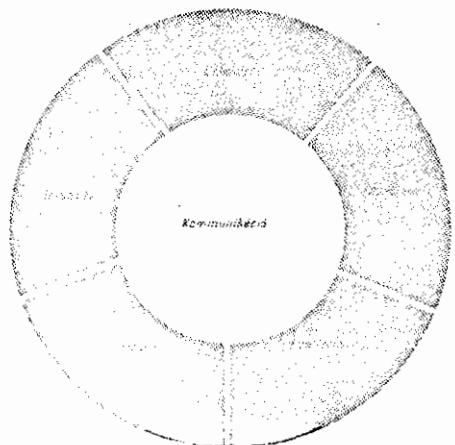
#### A kommunikáció

A vezetési szabályozási körben különleges helyet foglal el; lényegében a többi vezetési funkciót, a résztvevők együttműködését szolgálja. Az egyes vezetési funkciók – a célkitűzés, tervezés, döntés, realizálás és az ellenőrzés – nem önmagukban, elszigetelten léteznek, hanem a kommunikáción keresztül szabályozási köröké szerveződnek, kapcsolódnak.

A szervezeti célok csak megfelelő információk, információ-rendszer alapján fogalmazhatók meg. A tervek ügy-szintén. A tervezési tevékenység azonban maga is tovább szélesíti az információbázist. A döntések a célkitűzésnek megfelelően kidolgozott tervek és tényleges értékek összehasonlítása, a visszacsatolós ellenőrzés során keletkező információk alapján történnek. Az egyes vezetési funkciók gyakorlásában, a végrehajtásban tehát szükség van a kölcsönös együttműködésre, az információcsere biztosítására is. A vezetést sokan az információk cselekedetté válásának folyamataként tekintik.

A specializálódás és a munkamegosztás előrehaladásával a kommunikáció szerepe, jelentősége tovább fokozódik. A megfelelő információcsere-hálózat (információ-rendszer) kialakítása pedig egyre összetettebb és nehezebb feladattá válik. A kommunikáció kialakítását, fenntartását és továbbfejlesztését a gazdasági szervezetek hierar-

4. ábra. Vezetési tevékenységek



chikus elrendeződése, területi tagozódása és az információk időbeni elérési követelményei jelentős mértékben befolyásolják, illetőleg meghatározzák.

A kommunikációval kapcsolatban egyik legfontosabb és egyben legnehezebb kérdés az információszükséglet helyes megállapítása. Az információigény és az információszükséglet két különböző, de egymáshoz nagyon közelálló fogalom. A gyakorlatban – sajnos – a két fogalom gyakran összeeserelődik, és kevésbé fordítanak gondot a két fogalom összehangolására, a helyes információigény megállapítására. Ez a gyakorlat a számítógépek alkalmazásával és elterjedésével tovább szélesedik. Ennek a tendenciának egyik alapvető oka, előidézője az, hogy az információt igénylőnek (vezetőknek vagy szervezeti egységeknek) általában nem kell fizetni a szolgáltatásokért. A realitás információigény felmérésének és meghatározásának egyik fontos tényezője lehet az anyagi ellenszolgáltatás, költségérték bevezetése. Nyilvánvaló, hogy szükségtelen információigény, illetőleg annak kielégítése éppen olyan költséget jelent, mint a gondatlanságból eredő selejt vagy egyéb értelmetlen hulladék. A helyes információigény a szervezet egészéből, a vezetés és végrehajtás feladatából vezethető le. Az információszükséglet realitás felmérése és megállapítása, továbbá a hatékonyabb vezetést elősegítő információ-rendszer kialakítása csak szervezett módon, a vezetés és végrehajtási tevékenységek (munkakörök) szabályozási körök segítségével történő leírásával, az összefüggések gondos vizsgálatával lehetséges.

Az eddigiekben említett vezetés elvek (a Management by Objectives és a Management by Exception) csak egy-egy vezetés tevékenységet ragadtak ki a szabályozási körből, a többit pedig csak kiegészítő jelleggel vették figyelembe. Ez azt jelenti, hogy mindkét vezetés stílus csak egy-egy alapfunkció vonatkozásában nyújt megfelelő segítséget a vezetés számára. Az eddigiek alapján nyilvánvaló, hogy egy-egy vezetés funkció – a fennálló összefüggésekből és kölcsönhatásokból eredően – önmagában és elszigetelten nem valósítható meg eredményesen.

Ez a felismerés vezet el a rendszer-szemléletű (Management by Systems) vezetés elvhez, amely megkísérli az eddig tárgyalt vezetés tevékenységek szintetizált alkalmazását, az egyoldalúság feloldását. Ennél a vezetés stílusnál tehát a szervezeten belüli vezetés funkciók, tevékenységek szervezett rendszerként foghatók fel. A rendszer-szemléletű vezetés modellje lényegében egy visszacsatolós szabályozási kör, valamennyi vezetés funkció részvételével (2. ábra). E vezetés elv alapvető jellemzője, hogy a vezetés funkciókat, feladatokat és munkaköröket a szervezet összérdekeinek figyelembevételével állapítja meg. A szervezet különböző funkcionális egységei vezetés tevékenységének meghatározása tehát

nemcsak a vonatkozó egységek (osztályok), hanem a szervezet felső szintű vezetésének is feladata. A rendszer-szemléletű vezetésnél tehát nem a funkcionálisan működő hierarchikus egységek (területek), hanem a szervezet egésze, a folyamatok rendszere kerül a középpontba.

#### Következtetések

A vezetés funkciók és elvek szabályozási kör segítségével történő vizsgálata, korszerű módszerek és eszközök (számítógépek) alkalmazása jelentős mértékben elősegítheti a vezetés és a végrehajtás között fennálló ellentmondások feloldását, a vezetés hatékonyságának fokozását. Éppen ezért valamennyi vezetőnek mielőbb át kell lépnie a hagyományos felfogás és gondolkodás korlátokat jelentő kereteit.

A különböző vezetés funkciókat korábban általában csak leíró módon közelítették meg, és nem sikerült olyan átfogó elméleti keretben szintézist alkotni, amely összhangban lett volna a gyakorlati vezetés folyamatával. Pedig az ilyen elvek, módszerek nem nélkülözhetők, ha a vezető az irányítás alatt álló szervezetet megfelelő hatékonysággal kívánja szabályozni. A vezetőknek mielőbb rá kell oltani a korszerű számítástechnikai ismereteket is azokra a gyakorlati tapasztalatokra, amelyek a múltban még elégségesnek bizonyultak.

Az előzőekben felvetett néhány gondolattal talán sikerült bizonyos mértékig megvilágítani a gazdasági kibernetika alkalmazásának lehetőségét és célszerűségét a vezetés funkciók és elvek elemzésénél, összefüggéseik vizsgálatánál. A vezetés folyamatszerű felfogásával és megfogalmazásával, a vezetés funkciók és összefüggéseiknek elemzésével igyekeztünk felkeltetni az érdeklődést a témakör iránt, és segíteni az előbbre lépést az alkalmazás időszerűségének és szükségességének határozottabb felismerésében.