

Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola 10 évéről

ALBERT P. — BARKASSY B. — DR. SUSÁNSZKY J.



Az iskola történetéről

A Borsodi Iskola 1964 júniusában alakult a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei Pártbizottság kezdeményezésére, a helyi MTEsz-szervezet keretében, a Nehézipari Műszaki Egyetem Ipargazdaságtani Tanszékének tudományos bázisára épülve.

A képzés ma is érvényes célkitűzéseit a megyei pártbizottság 1964. augusztus 7-i határozata így fogalmazta meg: „A vezetés: termelőtevékenység. A vezetés színvonalának, minőségének javítása lényegében éppen olyan hatású, mint a termelőeszközök és a közvetlen anyagi termelést végző munkások munkája hatékonyságának fokozása: növeli a munka társadalmi termelékenységét. A korszerű és hatékony vezetéshez — a vezetői személyi adottságok feltételezése mellett — kétféle ismeretanyag szükséges. Egyfelől: alapos és a vezetett gazdasági egység tevékenységével kapcsolatos gazdasági ismeretek. Másfelől: a speciális vezetői ismeretek (vezetéselmélet), amely ma már önálló tudománnyá vált. Ez utóbbi magában foglalja a szakmai ismereteknek a vezetői döntések útján történő realizálását is”.

Az oktatás tematikáiban az első időszakban — lényegében 1967-ig — az az igény érvényesült, hogy az alapvető képzési cél: teljességre törekvő áttekintést nyújtani a vezetési ismeretek rendszeréről, és súlypontot képezni a vezetéselmélet, a szervezéselmélet és -módszertan, az üzemszociológia, a vezetéslektan, a döntésmatematika és a vállalati információrendszerek témaköreiben. Az első tanfolyamok mind tartalmi, mind didaktikai vonatkozásban bizonyára magukon viselték az útkeresés velejáróit, azonban bizonyítottak is egy — a vártnál erősebben megnyilvánuló — hatást: a résztvevő ipari vezetők szokatlan mérvű érdeklődését és aktivitását, az ipar sürgető igényeit a vezető-továbbképzés fejlesztésére. Az első tapasztalatok több tárcát saját oktatási bázis (így pl. a KPM parádi, az ÉVM dunaújvárosi, a Fővárosi Tanács verőcei tanfolyamai) kifejlesztésére ösztönöztek, amelyek jórészt a Borsodi Iskola programjai alapján és az első években előadóira támaszkodva a vezető-továbbképzés intézményesülésének első hazai jeleiként értékelendők. Az első kezde-

ményezések eredményeit az 1966-ban kormányhatározattal létrehozott Vezető-továbbképző Tárcaközi Bizottság foglalta össze, igénybe vette tanterveinket s „A vállalat korszerű vezetésének és szervezésének általános kérdései” című tankönyvének több fejezetében a Borsodi Iskola oktatási anyagait használta fel.

Az iskola tevékenysége mindinkább kinőtte a társadalmi kereteket s az MTEsz-ből kiválva 1968-tól a KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet keretei között működik. Az áttekintésre törekvő, s ezért szükségképpen enciklopédikus jellegű tematikáinkat — hozzávetőlegesen e szervezeti átalakulással egyidejűleg — specializált programok váltották fel. E változásoknak az is magyarázata, hogy a résztvevők jelentős többsége a már hallgatott, általános áttekintést nyújtó ismeretanyag túlmenően a képzés meghatározott irányokba való elmélyítését sürgette és egy-két éves periódusonként újabb képzési igénnyel jelentkezett.

Az iskola működésének jelenlegi szakaszát az jellemzi, hogy egyfelől az Országos Vezető-továbbképzési Tudományos Tanács állásfoglalásai meghatározzák oktatási tevékenységének fő irányvonalát, másfelől az Országos Vezetőképző Központ oktatási és kutatási anyagainak hasznosíthatósága, a tapasztalatok sokoldalú kicserélésének lehetősége stb. elősegítik az iskolának az országos, egységes, koordinált vezető-továbbképzésbeni részvállalását [1].

Az oktatás koncepciójáról

Már továbbképző tevékenységünk megindulása előtt, majd annak során meghatároztunk néhány oly összefüggő alapelvet, amelyeket mind tartalmi, mind módszertani vonatkozásban követni törekszünk.

- A kutatás és oktatás egységének elve.* Hatékonyak az oly képzés bizonyult, amely az előadó saját kutatásaira is támaszkodott. A hazai gyakorlatból absztrahált feladványok megoldásváltozataiba már a valóság talaján illeszthetők be a hazai és külföldi eredmények, valamint az alkalmazók tapasztalatai. Ugyanakkor a kutatás személyes élménye adta szuggesztivitás és bizonyító erő az ipari vezetők által igényelt az a többlet, ami a szakirodalom egyszerű interpretálásától differenciálja a „kipróbált megoldást”.
- Az alkalmazás-centrikusság elve* érvényesítésének feltétele egyfelől a képzés vállaláságos hazai viszonyokra, a ma szocialista vállalatának vezetési és szervezési feladványaira orientálása, másfelől a beleélést és a begyakorlást támogató aktivizáló didaktika. Néhány jelentős vezetési vagy szervezési feladvány tényleges hazai helyzetéről nagyszámú interjú adatait értékelve tájékozódunk. Így pl.: a vállalat szervezetségi helyzetéről, az információrendszer szervezetségéről, a környezeti tényezőkről stb.
- A képzés prognosztikusságán* azt értjük, hogy a felgyorsult tudományos és technikai fejlődés körülmé-

* Albert Pál egyetemi adjunktus, a Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola oktatási igazgatóhelyettese
Barkassy Béla, a Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola gazdasági igazgatóhelyettese
Dr. Susánszky János tanszékvezető egyetemi tanár, a Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola igazgatója

nyei között a „holnap vállalatába” való gondolkodás a fejlődésre aktivizáló továbbképzés egyik jellemzője.

- d) *Az oktató és az oktatott integrációjának, viszonylag állandósult kapcsolatának elve.* Nem egymástól izolált előadásokat adminisztratív keretbe összefoglaló tanfolyamok, hanem a komplexitás koncepciójában működő és személyi feltételeiben stabil, az oktatott és az oktató rendszeres, intenzív kapcsolatát feltételező iskola létrehozását tűztük ki célul, amelynek légkörében az ipari vezetők és az elméleti szakemberek kölcsönös, mindkét oldalra termékenyítő, inspiráló és igényeket ébresztő kontaktusai fejlődnek és erősödnek. Több — különböző iparágba tartozó — vállalattal kapcsolataink anynyira állandósultak, hogy közel egy évtizede rendszeresen igénybe vesszük továbbképzési formáink valamelyikét (egy vállalatra orientált célkurzusok). Ez nem csupán azzal az előnnyel jár, hogy a vállalat körülményeinek ismeretében a tanfolyamok tematikáinak és példaanyagának valóságközelsége javul. Sokkalta lényegesebb az az előnyös vonás, hogy az ily oktatás alkalmas a vezetők hatalmas tapasztalati ismeretanyagának értékelt, leszűrt, rendszerezett mozgósítására és ezáltal az egyénileg legmegfelelőbb vezetési módszer kialakítására. Mindez kedvezően hat vissza az előadók további kutatásaira, ismereteik és előadási anyaguk fejlődésére is. Az oktató és az oktatott állandó kapcsolatát többféleképpen elősegítjük; így pl. konzultációs utalványokat osztunk ki minden hallgatónak, akik a tanfolyam elvégzését követően az oktatási anyag gyakorlati megvalósítása kapcsán felmerült kérdéseikkel írásban fordulhatnak szaktanácsért az iskolához.
- e) *Az oktatás csapatmunka-jellegének követelménye.* Az oktatókkal szemben támasztott alapvető követelmény az adott kurzus többi ismeretkörének nagyvonalú ismerete. A gazdasági vezetők továbbképzésében a komplex szemléletmódot képviselő, egymás tárgyaiban jártas és azokra építő oktatók munkaközösségei működhetnek eredményesen. Az összecsiszolódott „egyformán gondolkodó” és „egy nyelven beszélő” oktatógárda az interdiszciplináris megközelítés másként nem pótolható előfeltétele.

Néhány egyéb didaktikai irányelvünk.

- a) *A heterogenitás.* Nem tartjuk minden körülmények között legjobb megoldásnak, tapasztalataink azonban azt bizonyítják, hogy az ún. heterogén (többszakmás) csoportok képzése (és aktivitása) lényegesen jobb hatásfokú az ún. homogén (egyszakmás) csoportokénál. Az egysíkú csoportoknál az „egy szakmába tartozás” olykor indokolatlanul hozza előtérbe a vezetés szintjén tizedrangú szakmai specifikumokat. Különösen fontos a *szakmai heterogenitás* a konkrét problémamegoldó képzésben, ahol az oktatott vállalattól részvevőket a szervezeti felépítés alapján az iskola jelöli ki, természetesen nem név, hanem beosztás szerint. A megoldandó feladvánnyal adekvát rangbeli és szakmai összetétel előfeltétel. Egy-egy vállalat vezetése egységes hálózat, amelynek minden csomópontja befolyásolja a töb-

bi vezetőt és a vezetés egészét. Egyetlen hiányzó szakszempontra deformálhatja a döntési folyamatot.

- b) *Az ismeretkör (tantárgy) határok feloldása* (többtanáros oktatás, stb.), ugyanannak a feladványnak egyidejűleg többoldalú megközelítése, a komplexitás biztosítása nem csupán tartalmi, hanem jelentős módszertani feladat is.
- c) *A képességtérningek.* Kellő sikerrel eddigi próbálkozásaink még nem jártak, mégis keressük a módszertani lehetőségeket arra, hogy az elsődlegesen ismeretközli és aktivizálással is eljárásokat begyakorolható továbbképzésünkben nagyobb teret kapjanak a képességeket kifejlesztő gyakorlatok. Az emberekben gyakran sokkal több vezetői képesség szunnyad, mint amennyi kifejlődött. Egy emberöltővel ezelőtt még senki sem hitte volna, hogy anynyiam rendelkeznek matematikai-logikaili képességekkel, mint amennyit a számítógépek elterjedése kiprovokált. E potenciális képességek kifejlesztése a vezetés hatékonysága növelésének egyik legjelentékenyebb lehetősége.
- d) *Izolálás a külső hatásoktól.* Cél: a munkahelytől távoli, bentlakásos oktatás. A rendkívüli igénybevételnek kitett, olykor a túlterhelés határán élő vezetőt oly körülmények közé kell helyezni, hogy napi problémáik gondolkodásukat ne befolyásolják. Megfigyeléseink szerint három nap szükséges az oktatás megkívánta „megnyugvashoz”, a fogékony és jól működő memóriához, a tanulási kedv felébredéséhez, az oktatással való indentifikáláshoz.
- e) *Takarékosság az idővel.* A vezető egyik szűk keresztmetszete az idő, következőképp a vezető-továbbképzés egyik jelentős tényezője (s költség-tényezője, még ha összetevői jobbára imponderábilisak is) az oktatás időtartama. Hiba lenne a képzés indentifikálásának lehetőségét a gazdasági vezetőket a vállalati munkától elvonó képzési időtartam fokozatos növelésében keresni. Jogos a gazdasági vezetőknek az oly oktatási tematikára és didaktikára irányuló igénye, amely viszonylag kis ráfordítással nyújtja a kívánt igényt. A probléma tehát tartalmi és módszertani is egyben. A tartalmi (tananyag) feltétel: semmi feleslegeset, a meghatározó a vezetési aspektus, a képzési cél! Tematikánk analitikus elbírálásakor kezdettől fogva egyenrangú próbakérdések a „Mit kell?” és „Mit nem kell a vezetőnek tudnia?”. A probléma módszertani megoldása oly oktatási programok kidolgozása (lásd később pl. az „intenzív kurzusainkat”), amelyek viszonylag rövid idő alatt, a módszer sajátosságai (redundancia-mentesség, célratartás, változatosság, az előrehaladás rövid időszakokkénti serkentő mérhetősége stb.) révén a korábbiakhoz képest többet nyújtanak.

Néhány módszertani tapasztalat és probléma

A vezető-továbbképzés történetét elemezve arra a következtetésre kell jutnunk, hogy a továbbképzés didaktikájának fejlődési folyamatában három — részben átlapoló — fázis különíthető el. Az első az aktív előadóra és a passzív hallgatóra tagolódo, általában taxatív ismeretközli tartalmú csoportos oktatás (egyszerű tanfolyam). A második — a hagyományos ismeretközli formáit kiegészítő — fázist az oly aktivizáló

módszerek térhódítása jellemzi, amelyek fikatív vagy a gyakorlatból vett egyszerűsített esetek megoldási folyamatában való tevékeny részvétellel segítik elő a beleeledést, a begyakorlást, fejlesztik a vezető cselekvő-, elemző- és döntési képességeit (esettanulmány, vállalati játék, szerepjátás, stb.). Napjainkban a szimulált játékok a sajátos feltételek miatt indultak és kitűnő hatásfokúak a számítógépes gyakorlatok vonatkozásában. A harmadik fázis jellemzője, hogy az oktatás tárgya valóságos döntések vagy szervezési feladatok megoldása az érdekeltek és a szakértő tanárok egyidejű közreműködésével, csoportban, meghatározott didaktikai modellek szerinti eljárás során. Az „élő esetek”; a valóságos szituáció talaján szintetizálódnak egyfelől a begyakorlató-ismeretközlő továbbképzés, másfelől a gyakorlati hatékonyságot javító szakértői beavatkozás során. Míndinkább valószínűsíthető, hogy a vezető-továbbképzés didaktikai jövője az „elméleti modellek” és a „gyakorlati igények” közötti szakadékot áthidaló konkrét problémamegoldó oktatási modellekben keresendő. A vezetői képzése és továbbképzése több mint oktatás, de az oktatás e folyamat fontos része. Az oktatónak és a képzés folyamatának a képzelt esetek világából át kell vonulnia a valóságos esetek világába. Didaktikai kísérleteink ily oktatási módszerek kifejlesztésére és hatékonyságuk ellenőrzésére irányulnak (MOT-Program, ROT-Program, Provizorg, Veszteségtesztek, stb.). Közös jellemzőjük, hogy a modelleknél előbb komplexszé tágitott problémát saját feltételeik között vizsgálják, felismerik a konfliktusokat, összeegyeztetik a lehetőségeket a korlátokkal. Az ily kollektív, problémamegoldó gondolkodás lényegileg különbözik az ún. „ál-aktívizálástól”, pl. a konkrét cél nélküli sablonos „kérdés-felelet” konzultációtól, az irányítatlan vitától, stb. [2].

Képzési formáinkról

Viszonylagos sokrétűségüket a továbbképzés kategóriájában belül még differenciálódo képzési célokkal összhangban lévő oktatási formák keresése magyarázza. Főbb oktatási formáink:

1. Tanfolyamok

- 1.1. Az iskola székhelyén bentlakással, pl. a következő témakörökben: Döntésselőkészítés-információrendszerek; A vállalati szervezés módszertani alapjai; Értékelemzés; Ember-Termelés-Szervezet; Vezető-továbbképzés gépipari technológusok számára (az NME Gépgyártástechnológiai Tanszékének közreműködésével); Ügyvitelszervezés és gépesítés; Vezetési ismeretekből továbbképzés gazdasági mérnökök számára; Számítógépek a döntésselőkészítésben; Vezetői játék a vállalati komplex tervezés tárgykörében; Racionalizálási technikák stb. A 10 év folyamán 98 egy- és kéthetes bentlakásos tanfolyamokat rendeztünk, 3197 fő vállalati szakember részvételével.
- 1.2. A vállalatok székhelyén (vagy az izolálás követelményét kielégítő vállalati üdülőben) ún. céltanfolyamok. Nagyobb vállalati átalakulást (rekonstrukció, beruházás, profilváltozás, átszervezés stb.) megelőző, probléma-orientált képzés,

melynek során az oktatót ismeretük a feladványtól függő mértékben az alkalmazás várható rendjére és módjára orientált. A vállalati igényeknek csupán egy hányadát tudtuk kielégíteni. Az ily képzést igénylő vállalatok különféle karakterisztikájúak. Így pl.: Kecskeméti Konzervgyár, Elzett Fémlemezipari Művek — Sátoraljaújhely, Fővárosi Sütőipari Vállalat, Ozdi Kohászati Üzemek. Ipari Műszergyár — Iklad, Transvill, Fővárosi Vízművek, Budapesti Vegyiművek, Borsodnádasi Lemezgyár, Műanyag- és Gumifeldolgozó Vállalat — Kalocsa, Mezőgazdasági Gépgyártó- és Szolgáltató Vállalat — Törökszentmiklós, Kecskeméti Mezőgazdasági Gépjavító Vállalat, KGM műszaki főosztály stb. A vállalatok székhelyén eddig 32 tanfolyamot tartottunk, 1002 fő vállalati felső- és középvezető részvételével.

2. Tanfolyamokkal kombinált bel- és külföldi csoportos feladatmegoldó céltanulmányutak. Így pl. Krakó, a Krakói Közgazdasági Főiskola, Kassa — Gottwaldow, a Kassai Műszaki Főiskola, Drezda — Erfurt, az Ilmenai Műszaki Főiskola támogatásával. Külföldi céltanulmány útjainkon eddig 493 fő vállalati szakember vett részt.

3. Kerekasztal-konferenciák

- 3.1. Problémamegoldó kerekasztal-konferenciák. Az 1967-ben megindult oktatási forma lényege, hogy a vállalatok által előzetesen benyújtott konzultációs kérdéseket a részvevő vállalatok és az iskola szakemberei közösen — mintegy csoportos, komplex, valóságos esettanulmányként oldják meg. A konferencia a konzultációs kérdés koncepcióját és metodikáját hivatott nyújtani. Ez a módszer tehát egyfelől a gyakorlati kérdések megoldását (ún. kollektív szaktanácsadást), másfelől az elmélet és gyakorlat összhangját biztosító képzést szolgálja, olyan formában, melyben nemcsak a hallgatók, hanem az oktatók is vizsgálnak. Ily konferenciákon egy konzervgyár veszteségfeltárási metodikáját, egy kohóipari vállalat információrendszer szervezésének metodikáját, egy üvegipari vállalat tervezett beruházásának gazdaságosságát dolgoztuk ki.
- 3.2. Ismeretközlő kerekasztal-konferenciák, elsőrendűen azzal a céllal, hogy új vagy újként adaptált tudományos eredmények hazai gyakorlati alkalmazhatóságát irányított vita keretében mérlegeljük és elősegítjük. Ilyen témák pl.: A tartalék- és veszteségfeltárási Provizorg-módszere (55. konferencia); A vállalati komplex tervezés módszertana (54. konferencia); A szabványosítás korszerű értelmezése (39. konferencia); Bér- és jövedelempolitikánk aktuális kérdései (72. konferencia); A munkaerő-fluktuáció vizsgálata, elemzése és megelőzése (73. konferencia); „Vitára bocsátom vezetési módszereket” — egy bútoripari, egy kohászati és egy szállítási vállalat vezérigazgatója tapasztalatainak módszeres elemzése.

Kerekasztal-konferenciáinkon szakértőként gyakran részt vesznek a szakma szerint illetékes mi-

niszterhelyettesek, egyetemi tanárok stb. és időnként külföldi véleményeket is értékelhettünk (pl. Prof. O. Kozlova rektor, Prof. Mayre, Prof. Ehrlich, Prof. Stöbel, Prof. Henze). A kerekasztal-konferenciáinknak ezidőtájt 50 tagvállalata van és eddig 87 konferenciát rendeztünk, 3710 fő vállalati felső- és középvezető részvételével.

4. Veszteségforrás-feltáró napok lényege, hogy a vállalat által megjelölt funkcióterületén rövid előzetes képzést követően az oktatók és a vállalati munkaelemek komplex teamje ún. veszteségtesztek segítségével veszteségforrásokat tár fel és racionalizálásukra az ún. „válasz-szintézis” módszerrel racionalizálási javaslatokat dolgoz ki. Ezek összegezése esetenként a vállalat rövid távú szervezetfejlesztési tervének is alapját képezheti. A veszteség-feltáró napokra jelentősező vállalatokat nem tudjuk kielégíteni, az ily oktatási formát igénylők gyakran hosszabb várakozás után kerülnek sorra.
5. Intenzív kurzusok — vállalati problémamegoldással kombinált gyorsképzés, bentlakással, max. 3—5 fős csoportok részére. Az iskola e kurzusok keretében az ipari vállalatok meghatározott szervezési (vállalatszervezési, racionalizálási, gyártásszervezési, információrendszer-szervezési, számítástechnikai, igazgatásszervezési, stb.) feladványának konzultálására és a megoldás módozatainak kialakítására vállalkozik.

Az intenzív kurzus 1—3 hét tartama alatt a vállalati szakemberek 3—5 fő) meghatározott program szerint — az adott témakörrel kapcsolatos — előadásokat hallgatnak, konzultációkat folytatnak, üzemi tapasztalatszerelken vesznek részt az iskola tudományos munkatársainak irányításával, és közreműködésükkel kialakítják a vállalat vezetése által kitűzött feladat megoldását. A továbbképzés és a feladatmegoldás intenzítésára is jellemző, hogy a kurzuson részt vevő vállalati szakemberek számánál majd négyszer annyi az iskola munkatársainak létszáma. E kurzusok tehát tulajdonképpen a vállalati problémára orientált olyan továbbképzési formák, amelyek végeredménye a vállalat számára gyakorlati értékű. Különösen azon vál-

lalatok veszik igénybe, amelyek szervező szakemberkapacitása szűk keresztmetszetű. A felső vezető-továbbképző tanfolyamokról munkahelyeikre visszatérő vezetők többsége a képzés hatására szervezetfejlesztési akciókat kezdeményez. E kezdeményezések a vezetők továbbképzésének jelentős konkrét eredményei. A továbbképzés során elsajátítottakat hasznosítani törekvő ipari vezetők egy része azonban — egyebek között a felsőszintű és a középszintű képzés viszonylagos tematikai és formai összehangolatlansága következtében is — nehézségekbe ütközik akkor, amikor az újonnan szerzett ismeretanyagot a gyakorlatban alkalmazni kívánja és erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy összhangot teremtsen az egyéni fejlődés és a vállalati változások között. E problémát ismertük fel és törekedtünk feloldani az intenzív kurzusokkal.

A továbbképzésben részt vevők létszámáról és összetételéről

Amint arra az előzőekben már utaltunk, 1968. I. fél évéig az iskola bentlakásos tanfolyamain részben az MSZMP Borsod megyei Bizottsága, részben a Közlekedés- és Postaügyi Minisztérium, az Élelmiszerügyi Minisztérium, a Kohó- és Gépipari Minisztérium, az Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium és a Kézműipari Szövetkezetek Borsod megyei Szövetsége által kijelölt — nagyjából felsőszintű — vezetők vettek részt. Ezt követően vállalati javaslatra vettük fel hallgatóinkat.

A Borsodi Iskola vezető-továbbképző rendezvényein 1974. június 30-ig részt vettek száma és megoszlása a következőképpen alakult:

1. Az összes résztvevők száma és továbbképző formánkénti megoszlása



A vezetőtovábbképző rendezvények		A résztvevők	
megnevezése	száma	száma fő	megoszl. %
1. Tanfolyamok			
1.1. Az iskola székhelyén rendezett bentlakásos tanfolyamok	98	3195	38,0
1.2. A vállalatok székhelyén rendezett ún. céltanfolyamok	32	1002	12,0
Tanfolyamok összesen (1.1.+1.2.)	130	4197	50,0
2. Tanfolyamokkal kombinált külföldi csoportos feladatmegoldó céltanulmányutak	11	493	5,8
3. Kerekasztal-konferenciák	87	3710	44,2
Mindösszesen (1.+2.+3.):	—	8400	100,0

2. A tanfolyami résztvevők száma és megoszlása

2.1. Iskolai végzettség szerint

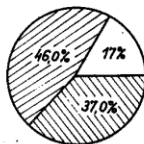
A megoszlás jellemzői	A résztvevők	
	száma fő	megoszl. %
1. Egyetemet, főiskolát végzett oklevelesek	2020	48,2
2. Középiskolát végzett érettségizettek	1969	47,0
3. Középiskolánál alacsonyabb végzettséggel rendelkezők	208	4,8
ÖSSZESEN (1.+2.+3.):	4197	100,0



Egyetemet, főiskolát végzett oklevelesek
 Középiskolát végzett érettségizettek
 Középiskolánál alacsonyabb végzettséggel rendelkezők

2.2. Beosztás szerint

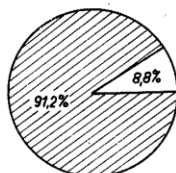
A megoszlás jellemzői	A résztvevők	
	száma fő	megoszl. %
1. Felsőszintű vezetők	712	17,0
2. Középszintű vezetők	1927	46,0
3. Alsószintű vezetők	1558	37,0
ÖSSZESEN (1.+2.+3.):	4197	100,0



Középszintű vezetők
 Felsőszintű vezetők
 Alsószintű vezetők

2.3. Nemek szerint

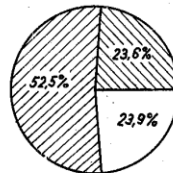
A megoszlás jellemzői	A résztvevők	
	száma fő	megoszl. %
1. Nők	376	8,8
2. Férfiak	3821	91,2
ÖSSZESEN (1.+2.):	4197	100,0



Férfiak
 Nők

2.4. Korcsoportok szerint

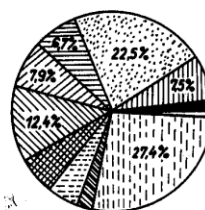
A megoszlás jellemzői	A résztvevők	
	száma fő	megoszl. %
1. 30 év alatti életkorúak	989	23,6
2. 30—45 év közötti életkorúak	2200	52,5
3. 45 év feletti életkorúak	1008	23,9
ÖSSZESEN (1.+2.+3.):	4197	100,0



30—45 év közötti életkorúak
 30 év alatti életkorúak
 45 év feletti életkorúak

2.5. Főhatóságok szerint

A megoszlás jellemzői	A résztvevők	
	száma fő	megoszl. %
1. Belkereskedelmi Minisztérium	50	1,2
2. Építészeti és Városfejlesztési Minisztérium	315	7,5
3. Kohó- és Gépipari Minisztérium	946	22,5
4. Könnyűipari Minisztérium	284	6,7
5. Közlekedés- és Postaügyi Minisztérium	331	7,9
6. Mezőgazdasági és Élelmiszerügyi Minisztérium	521	12,4
7. Nehézipari Minisztérium	268	6,4
8. Országos Kézműipari Szövetkezetek Szövetsége	203	4,8
9. Országos Vízügyi Hivatal	101	2,4
10. Tanácsok	1145	27,4
11. Egyéb	33	0,8
ÖSSZESEN (1.+2.+3.+...+11.):	4197	100,0



EVM 7,5%
 KGM 22,5%
 Kip. Min. 6,7%
 KPM 27,4%
 MEM 12,4%
 NIM 6,4%
 OKISZ 1,8%
 OVH 2,4%
 Belker. Min. 1,2%
 Tanácsok 27,4%
 Egyéb 0,8%

Az iskola bel- és külföldi kapcsolatai

Belföldi kapcsolataink az ország hasonló intézményeivel és tanszékeivel állandósultak. E kapcsolatok előadók, oktatási anyagok és módszerek, kutatási eredmények cseréjében, tapasztalatcsere látogatásokban stb. nyilvánultak meg és kiterjednek: az Országos Vezetőképző Központ, az ágazati vezető-továbbképző intézményekre, az egyetemi és főiskolai továbbképző intézményekre és a társadalmi szervezetek, vállalatok néhány vezető-továbbképző rendezvényeire.

Az iskola igazgatója tagja a Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdasági és Igazgatástudományi Bizottságának, az Országos Vezető-továbbképzési Tudományos Tanácsnak, a Magyar Közgazdasági Társaság Központi Választmányának, a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság vezetőségének. Tevékeny közreműködése ezen intézmények munkájában felbecsülhetetlenül gazdag tapasztalatokhoz és aktuális információkhoz juttatja iskolánkat.

Az iskola főként a szocialista vezető-továbbképzéssel, vezetés- és szervezéstudománnyal egyetemi keretek között foglalkozó tanszékekkel és intézményekkel tart fenn kapcsolatot. Így pl.: a Szovjetunióban: az Ordsonnikidze Gazdasági-mérnöki Főiskolával, Moszkvában; a Vas- és Acélintézzel, Moszkvában; a Német Demokratikus köztársaságban: a Hallei M—L. Egyetemmel, az Ilmenai Műszaki Főiskolával; Lengyelországban: a Köz-

gazdasági Társasággal, Varsóban, a Krakói Közgazdasági Főiskolával; Csehszlovákiában: a Kassai Műszaki Főiskolával, az Ostravai Műszaki Főiskolával; stb.

Visszaemlékezésünkben arra vállalkoztunk, hogy felmérjük és összegezzük iskolánk 10 éves munkájának néhány jelét, szerény eredményeit és bemutassunk néhány további célunkat. Ezúton is köszönetet mondunk mindazon testületeknek, intézményeknek, előadó tanárainknak és rendezvényeink minden egyes résztvevőjének, amelyek és akik munkánkban eddig is támogattak. Dolgozunk jó szívvvel tovább mindannyian, akikre tartozik.

Megjegyzések:

¹ A Borsodi Iskola történetével foglalkozó néhány forrás: Lónyai S. — Rády B. — Szabó L. szerk.: Gazdasági vezetők továbbképzése, Győr—Sopron megyei Lapkiadó Vállalat, Győr, 1966. Polinszky K.: A korszerű vezetés követelményei gazdaságpolitikánk tükrében. Ipargazdaság, Budapest, 1966/12. A Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetségének vezetéstudományi konferenciája. Előadásszűrtje. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1967. Erdői F.: — Szabó L.: Tapasztalatok, problémák és feladatok a gazdasági vezetők továbbképzésében. A Magyar Tudományos Akadémia Szervezéstudományi Bizottságának kiadványa, Budapest, 1967. Kiss Á.: Előszó. Vezetési ismeretek I. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1967. Zambó J.: Tájékoztató a Nehézipari Műszaki Egyetemnek a város életében betöltött tevékenységéről, Miskolc m. Város Tanácslétségi anyaga, Miskolc, 1969. Varga Gáborné: Felszólalás az Országgyűlés költségvetési vitájában. Az Országgyűlés jegyzőkönyve, Budapest, 1972.

² Az Országos Vezető-továbbképzési Tudományos Tanács 1973. július 3-1 állásfoglalása a Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola eddigi működéséről (kivonat):

„A Tanács elismerését fejezi ki a Borsodi Vezető és Szervező Továbbképző Iskola eddig végzett munkájáért és különösen nagyra értékeli, hogy nemcsak a vezető-továbbképzés kezdeti időszakában, hanem folyamatosan munkálkodik a vezető-továbbképzés fejlesztésén.”

A KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet feladatai a vállalati szervezés fejlesztéséről szóló kormányhatározat végrehajtásában

KISS JOVÁK JÓZSEF*



A vállalati szervezés fejlesztéséről szóló kormányhatározat hosszabb távra meghatározta a vállalatok e területen végzett munkáját. Tudatosabbá vált a szervezési célok meghatározása, melyet elősegített a végrehajtásra vonatkozó KGM-utasítás.

Az ágazat területén végzett felmérések arra mutatnak, hogy a vállalatok az igazgatási rendszereik folyamatos karbantartása mellett, a termelés műszaki előkészítése, az operatív termelésirányítás, a munkaerő-, anyag- és készletgazdálkodás, valamint a vállalati irányítás céljait szolgáló információs rendszer kialakítását jelölték meg központi tervekben, mint *leglényegesebb szervezési feladatokat*.

A célkitűzésekből egyértelmű következtetést lehet levonni. Azt, hogy a szervezési munkában mindinkább

* igazgató, KGM Ipargazdasági, Szervezési és Számítástechnikai Intézet

érvényre jut a vállalat egész működését átfogó rendszerszemlélet.

Ahhoz, hogy a vállalati szervezési célkitűzések realizálódjanak, meghatározott feltételeket kell kielégíteni. Ezek közül a leglényegesebbek:

- a rendszertervek kialakításához és realizálásához szükséges korszerű szervezési ismeretek,
- a hazai gyakorlatban is megvalósítható módszerek,
- korszerű szervezéstechnikai eszközök,
- képzett szervezők, és a szervezési munka jelentőségének tudatosulása a kollektívában.

A kormányhatározatot megelőző időszakban is jelentős szervezési feladatokat oldottak meg a vállalatok. Ezek jellegzetessége azonban az volt, hogy többségükben egy-egy vállalati folyamat vagy résztevékenység megoldására irányultak.

A komplex vállalati szervezés ennél jelentősen nagyobb munkát, bővebb szakismeretet igényel. Ebben az esetben nemcsak a vállalati tevékenységek szabá-