

TÁ 604
fekete-fehér
keskeny
16 mm
160 m
magyar hang
03-25111-1

VEZETŐK A VEZETÉSRŐL V. rész: VEZETNI VAGY MANIPULÁLNI

Főcím nincs, de az állományban meglévő VEZETŐK A VEZETÉSRŐL I-VI. c. sorozat V. része. Ennek alapján a stáblista:

Gyártó ország: Magyarország

Gyártó cég: MAFILM - 8. stúdió

Gyártási év: 1969.

Gyártásvezető: Polgár Zoltán

Rendező: Szőnyi G. Sándor

Forgatókönyv: Bozsik Valéria

Dramaturg: Török György

Operatőr: Mestyán Tibor

Vágó: B. Mészáros Edit

Hang: Nosek János

A rendező munkatársa: Golda Józsefné

Segédoperatőr: Varga Imre

Fővilágosító: Vass József

Felvételvezető: Szabó Nándor

Vágóasszisztens: Somló Mária

Szakértők: Balla László

dr. Cotel Kornél

dr. Rókusfalvy Pál

Szekeres Gábor

Eng. sz.: M/969/9

XXXXX

Az új gazdasági mechanizmusban megnőtt a vezetők önállósága. Ennek következtében a vezető személye, egyénisége, alkata is jelentős tényezővé vált. A filmben dr. Somló György, a Vegyiműveket Tervező Intézet igazgatója beszél arról, milyen típusú vezetőre van szükség.

-a VEGYTERV

Dr. Somló György: minél magasabb szintű vezetőről van szó, annál fontosabb, hogy jól irányítson. A szocialista társadalomnak azon szemlélete, miszerint minden ember egyenlő, nagyban megnehezíti a vezető dolgát. A különböző feladatok más-más vezetői képességeket kívánnak.

1. Parancsnoki vezetés: Emberek vezetése. Általában ezt értik vezetőn.

2. Törzskari vezetés: Az ügyek vezetése.

3. Nevelés: az eljövendő vezetők nevelése

A vezetőnek feddhetetlennek kell lennie. Szem előtt kell tartania az elvégzendő tervet (a vállalat érdekét), a munkás érdekét, és a saját érdekét is. Belső igény alapján dolgozzon keményen, lelkesítsen. Fontos, hogy rendelkezzen beleélési képességgel.

képes legyen más szemével nézni a helyzetet. A legtöbb embert nem lehet megváltoztatni, tehát el kell fogadni olyannak, amilyen, és úgy kihozni belőlük a képességeik szerinti legjobbat. Tisztelni kell az emberek önértékét; rá kell őket vezetni arra, hogy változásuk saját magukból induljon ki.

A vezetői képességnek a beleélési képesség-része intelligencia-függő, az emberrel egyrészt vele születik, ilyen módon tehát beszélhetünk született vezetőről. Másrészt tanulható képesség is, lehet tehát vezetővé válni is: a lényeg, hogy a vezető elérje az érzelmi érettségnek azt a fokát, mely képessé teszi őt empátiára. Ez lassú tanulási folyamat eredménye. Van egy másfajta szükséges tanulási folyamat is: a vezetett területet szakmailag-technikailag nagyon jól kell ismerni, ugyanis meg kell tudni ítélni, mi zajlik a vezetése alatt, és mit mondanak neki. A vezetés technikája, a tulajdonképpeni munkaszervezés (döntéselőkészítés, programozás, időbeosztás) úgyszintén tanulható. Megfelelő intelligenciaszint és érzelmi érettség nélküli vezetés esetében csupán manipulációról beszélhetünk.

Mi tehát a vezetéstechnika? A számítógép működésével remekül modellálható: kölcsönhatás, együttműködés, az információ oda-vissza áramlása. Ez a része roppant kötött. Van azonban a vezetésnek az intuitív oldala is: ahol a szabadság, és nem a szükségszerűség uralkodik. Aki ott nem cselekszik, a jóra való restség bűnébe esik. A vezető fontos feladata még a munkatársak kiválasztása. Nagy hiba, ha törpék között akar nagy ember lenni, mert közöttük ő is törpévé válik.

1998. június 29.

BR

VEZETŐK A VEZETESRŐL I-VI;

/sorozat/

gyártó ország : Magyarország
 gyártó cég : MAFILM - 8. Studió
 gyártási év : 1969.
 gyártásvezető : Polgár Zoltán

rendező : Szőnyi G. Sándor
 forgatókönyv : Bozsik Valéria
 dramaturg : Török György
 operatőr : Mestyán Tibor
 vágó : B. Mészáros Edit
 hang : Nosek János
 rendező munkatárs: Golda Józsefné
 s. operatőr : Varga Imre
 fővilágosító : Vass József
 felvételvezető : Szabó Nándor
 v. assz. : Somló Mária
 szakértők : Balla László
 dr Cotel Kornél
 dr Rókusfalvy Pál
 Szekeres Gábor

eng.szám: M/969/9

12 tekercs
 2900 méter
 ff, normál,
 magyar hangbm.
 110 perc
 a focim a filmek
 elején /minden rész-
 nél/

- - -

A riportot kapcsán hat kitűnő vállalat vagy intézmény igazgatói szólnak meg, vallanak tevékenységükről, vállalatuk eredményeiről s a vezetésről, a vezetési módszerekről alkotott véleményükről. Elmondják, szerintük mi a jó vezetés lényege s mik ennek a feltételei. Közben a film betekintést enged az éppen szóban forgó vállalat, intézmény életébe, s vélemények hangzanak el a dolgozóktól igazgatójukról, s annak vezetési stílusáról.

I. "Mint egy nagy család"

Dobrotka László, a Hungária Jaquardszövő Gyár igazgatója vall. vezetési módszereiről. Riportok a dolgozókkal.

II. "A szellemi kapacitásról"

Jankovics Nándor a Győri Műbörgyár igazgatója ismerteti a gyár eredményeit s az eredményekhez vezető, nehéz utat.

III. "Egyéni érdek, közérdek"

Mohácsi Károly, a Szekszárdi Állami Gazdaság igazgatója beszél munkájáról, a gazdaság életéről, s önmaga vezetési módszeréről

IV. "Saját fejjel gondolkodni..."

Vad Jánosné, a Budapesti Közért Vállalat igazgatója nyilatkozik a kereskedelempolitikáról s a vezetési módszerekről.

V. "Vezetni vagy manipulálni"

dr Somló György, a Vegyiműveket Tervező Vállalat igazgatója
ismerteti a vezetésről alkotott elveit, elgondolásait.

VI. "Tapasztalat és önismeret"

dr Debrőci Tibor, a Balatonfüredi Szívkórház igazgató-főorvosa
vallja a kórház munkaszelleméről s a vezetésről alkotott véleményéről.

Budapest, 1978. december.

LE

"SALÁT FÉLJEL GONDOLKODNI."

VEZETŐK A VEZETÉSRŐL.

ÍRTA:	BOZSIK VÉLÉRIA
KEZELTŐSÉGE:	BOZSIK GYÖRGY
OPERÁTOR:	MESTYÁN TIBOR
VÁGÓ:	B. Mészáros Edit
HANGKÉSZÍTŐ:	KÖCEK JÁNOS
RENDEZÉS MUNKATÁRSÁI:	GOLDA JOZSEFNE
FELVÉTELYKÉSZÍTŐ:	SZABÓ KÁNDOR
FOJTÓLAGOZTATÓ:	VASS JÓZSEF
SÉGÉDOPERÁTOROK:	VÁRDA TIVY
VÁGÓ ASSZISZTENSÉGE:	SOMLÓ MÁRIA

ELKÉSZÍTŐK:	BALLA LÁSZLÓ
	DR. COTEL KONNÉL
	DR. NOKUSFALVY PÁL
	SZEKERES GÁBOR

KÉSZÜLT: 1969-ben, a MAPILM 8. STUDIOJÁRÓBAN

GYÁRTÁSVEZETŐ:	POLGÁR ZOLTÁN
RENDEZŐ:	CSIKYI G. MÁRIA

1/47. Vezetők és vezető

Cenzuraszöveg

A budapesti, kilencedik kerületi KÖZÉNY vállalatot 17 éve vezeti Vad Józsefné igazgató. Hogyan tudott 17 év alatt oly sok változást, vihart átévezni egy helyen, egy beosztásban az egy másik kérdés, hiszen 1952 óta, amikor ennél a vállalatnál vezető vagyok, valójában rengeteg közellátási, emberi és politikai probléma merült fel. Igaz sok esetben nagyon nehéz volt átvezetni és megvalósítani azokat a problémákat, amit az élet vetett fel. Különösen nehéz volt ez a nagy politikai vihar idején 1956-ban, amikor az emberek fejében először zavaros nézetek dúltak, de ennél akkor is akartak és a közellátást akkor is biztosítani kellett, mint ahogy az előző években is mindig kellett biztosítani. Nagyon sok hit, nagyon sok lelkesedés kellett ahhoz, hogy ilyen nehéz körülmények között az ember a munkáját jól tudja végezni, különösen tekintettel rá, hogy én női vezető vagyok, akinek a vállalat család is ott van, és két kis gyereket is fel kellett ez alatt az idő alatt nevelni, a háztartás gondjai is nem vártak. Köz a vezetősben problémát az, hogy nő? Rengeteg problémát okozott és okoz. De már azonban tanútoltam azon a ponton, hogy ezeket a szempontokat különösképpen előtérbe helyezem, vagy egy érzéken, hogyha ennyi munkával, ilyen vezetői stílussal egy férfi végzne a munkát - sokkal több elismerést tudna elérni. Van-e valami alapvető változás a kereskedelemben, az új mechanizmus következtében? Alapvető változás, hogy a régi tervezési módszerek helyett fokozottabban kell áttérni a kereskedelem-politikai módszerekre. Magyarul mondván: kereskednünk kell. Mondhatnánk úgy is, hogy a Vevő megnyerése a legfontosabb nálunk. Alapvetően biztosítani kell, az új mechanizmus szellemében, a vállalat dolgozóinak érdekeit a vállalat munkájában, tehát olyan döntéseket kell hozni, amelyekkel a vállalat optimális eredményt biztosítani lehet. A vevő, az elárúgó, illetve a vállalat érdekét összhangba kell hozni. Miután élelmiszerüzemi vállalatról van szó, nem elhanyagolható a lakosság ellátásának szempontja, illetve lakosság szerint a lakosság élelmiszer színvonalának az állandó emelése, a vállalat bővítése, új cikkeknek a bevezetése. Nem lehet azt mondani, hogy ez kevesebb fejfájást okoz, mint a régi utasítások alapján vezetett vállalatnál az igazgató funkciója. Az áruforgalom mennyiségi növelése igaz jó a jövedelmezőség, a gazdálkodás szempontjából, azonban a mi kerületünkben sok esetben be van határolva ez a lehetőség, tehát nem a mi igényeink szerint fejlődik jelen esetben az áruforgalom. Jelentős konkurrenciák is léptek be az új mechanizmus keretei között. Miután az áruforgalom mennyiségének növelésének bizonyos lehetőségei, illetve korlátai vannak, ezért a belső áruösszetételt kellett megváltoztatni, amely azért döntő, hiszen az alapvető élelmiszerek miatt se, hiszen sokkal alacsonyabb, mint az ugynevezett egyéb élelmiszerek, miatt az. Tehát a jövedelmezőség érdekében arra kell törekednünk, hogy ezeket az egyéb élelmiszereknek nevezhető cikkeknek nagyobb mennyiségben szélesebb terítésben hozzuk forgalomba. Az ilyen változtatások bevezetésénél mi a biztosítékuk a tévedések elkerülésére? Mire támaszkodnak? Mire gondolok konkrétan - a bevétel növelésére, a cukrasüti áruk forgalmának fokozására, választékának bővítésére... De még ha szentségtörésnek hangzik is, például a bor forgalmának és választékának növelésére.

Bar ez nem egy népszerű törekvés nálunk, hiszen agynevezett alkohol ellenes harc folyik és ezt mindig a mákereskedelmi vállalatok próbálják megvívni, holott a bor árassze többszerese az alapvető élelmiszerek árasszénak, és a lakosságnak van is egy ilyen igénye, különösen azokon a területeken, ahol a vendéglátó hálózat szűkös és nem tudja beszerezni. Vállalatgazdálkodási szempontból ezek a témák igen jelentősök és nagy erőfeszítést fordítunk erre - anyagilag is ösztönzünk arra, hogy ilyen jellegű forgalom fokozódjék. Dehát a SZÉNYI, a Tanács választja. Hogyan lehetséges, hogy éppen a tanács ellenállásával kell számolnunk? De itt van például a varogott friss baromfinak a problémája. Igen nehéz keresztulvinni, hogy most, amikor a hus póslak a varogott baromfival kúnté jelentőségű, meglevő, szakosított, például tejboltokat át tudjunk állítani. A forogot törekvés nagy nehézségek árán egy tejboltunk, ami igen kis forgalmat bonyolított, ezt a tejboltunkat átalakítottuk baromfiboltnak. Nagy ellenállást kellett leküzdöni, a gyakorlatban megőszörvete a forgalmát az a bolt, és sokszor nagyon élnak a vevők, tehát lakossági igény is volt erre a cikkre, a tejet és a joghurtokat a mellette lévő boltban meg lehet vásárolni. Egy-két terület bizonyított. Az üzletpolitikai döntések a helyeseket, mégis a felvetkező ilyen jellegű elhatározásunk előtt is ugyancsak ellenállást és akadályokat kell leküzdöni, mert ugyancsak azt akaruk a tanács szövetkezzel járulni, hogy alakítsunk egy következő tejboltunkat, holott a varogott baromfival az ország igényeit szolgálja, mint a tej, a joghurtok állítás. A beszerzés területén olyan üzletpolitikai változást hozott az új megközelítés a piacunkon, hogy a nagykereskedelmi vállalatoktól való beszerzés, az országban jövedelmezőség szempontjából sokkal nem hozza meg a kívánt eredményt, ezért az-ektől, ipari vállalatoktól, állami vállalatoktól, szövetkeztől közvetlenül azot, pl. varogott baromfit, joghurtot, sőt még egyes baromfikot is. Ez nagyon a vállalatok a vállalatok jobbra megtalálja a megoldást, de a lakosság is, mert az esetben bizonyosan adjuk, mintha nagykereskedelmi vállalaton keresztül szereztük volna be, és nekik mégis magasabb az árrásunk rajta. Valamint példát mondani erre, amikor nehéz helyzet elé állította őket a nagykereskedelem? Állandóan felvetődnek a problémák, hogy különböző alternatívák között kell választani, és a döntéseket ennek megfelelően hozni. Például a Bataforg vállalat olyan alternatíva alá állított bennünket, hogy vagy a teljes tojás mennyiséget tőlük szerezzük be, és akkor nem kell szállítási szerződést kötni, hanem a jelenlegi szükségletet kielégítik az ártalassáért megvásároljuk. De ahol is be kívánunk szerezni, akkor előre közölni kell éves szinten, hogy milyen mennyiséget kívánunk havi ütemezésben tőle vásárolni, ha pedig nem kötünk szállítási szerződést, akkor mindenkor csak a rendelkezésre álló mennyiséget és minőséges szállítja a vállalat. Vannak ellenkező példák is, például a FARMER Vállalat esete, aki különböző kedvezmények kituzásával próbálja a vevőt megtartani és magához csalogatni, és ez az elmúlt évben már jelentős forintösszegeket hozott a mi vállalatunknak. Az utóbbi módszert tartjuk helyesnek és gondolom, hogy az élet rá fogja kényszeríteni a nagykereskedelmi vállalatokat arra, hogy tarassze a vevőpartnernek a legjavát, hogy így csökkjön. Valóban nagy önzöllősségre van kényszerítve. Megszentja ezt az önállóságot? Véleményem szerint csak egy lehet jól vezetni, hogy a vállalat felül vezetőjének a kormány által adott önállóságot továbbadni arra a szintre, és olyan mértékben, amely szinten a munkatársak - és itt beleértve a bolt vezetőit is - megfelelő módon be tudnak segíteni a vezetést.

A vállalat üzletpolitikájának a kialakításába is bevonja őket az önálló boltvezetőket? A bolt vezetőinek az arrendelés tekintetében teljes az önállóságuk, kivételt képeznek az alávető elemiszerekből készített készletek. Igen nagy segítség adnak ezek az önálló boltvezetők a zöldség, gyümölcs, tojás beszerzése területén is, ahol teljesen önállóan ők döntenek el, hogy melyik partnerrel akarnak dolgozni, és milyen árut szereznek be. Olyan mélyre vezetnek be - és meg is tartják a tapasztalatokat ebből - hogy 1963-tól kezdődően külön összehívom negyedévenként az I-es és II-es kategóriába tartozó dolgozókat, azoknak a szakmák között, ahol részletesen tárgyaljuk az elmult időszak problémáit, az elkövetkezendő időszak feladatait. Tapasztalatunk szerint ez sokkal eredményesebb módszer, mint az eddigi formális termelési tanácskozások, ahol 2-300 emberrel természetesen nem is lehetett olyan gyümölcsöző eredményes véleménycserét kialakítani, mint a jelenlegi módszerrel, amikor örömben tudunk tárgyalni vagy vitatkozni kérdéseken. Az új módszer eredményének tudom be példaként azt is, hogy az ABC nagyáruház igazgatója, Tamás elvtárs nemrégiben olyan javaslatot fordult hozzám, hogy a házhozszállítás kiterjesztésére, amely szerinte plusz forgalmat fog hozni, egy önálló rendelkezési tehergépkocsit bocsássak rendelkezésre, és azt az eredményezné, hogy 5 a forgalmat növelni tudja. Hoztam a kérdést engedélyemre, hogy erre az érve mellett plusz forgalmat kell neki hozni ahhoz, hogy ezt a gépkocsit az elképzelt időben is önállóan azomoltethasson. Alapvető probléma, hogy a feladatok nagyságához és sokrétűségéhez nem mindig megfelelőek azok az emberek, akik a régi időszakban, a régi munkaszervezési rendszerrel, vagy viszonylag jól álltak meg a helyükön. Vannak, akik elfordultak elől a harcban, vannak, akik nem tudnak átállni az új gondolkodásra és vannak, aki elkényelmesedtek és a munka alatt mindig visszahírók a régi. A régi szempontjából gyorsabban kellene megkeresni azokat a területeket, és az emberek olyan formában átcsoportosítani, hogy tényleg adottságaiknak és tehetségeiknek megfelelően kerüljenek megfelelő helyre. Alapvetően ezek a receptje szerint és adott az új mechanizmusok. Gyakorlatban, éppen az ugynevezett humánizmus szempontok alapján, ezeknek a kérdéseknek a le rendezése nehéz, illetve hosszú távon lehetetlen csak, és ez balasztart a munkában jelentkező és igen nehéz megoldani. Szeretném azokat, akik ellenállnak munkájukban és olyan érveket tudnak felsorakoztatni, amivel meg tudnak győzni arról, hogy helyes az álláspontjuk - igen. Ha viszont érvek nélkül állnak ellen - az én vezetési stílusommal ez nem összeegyeztethető. Mi a véleménye főnökönek, Vadnének vezetési módszeréről? Hidegfejt vezető. Tehát nem hallgat az érzelmeire, hanem inkább a paragrafusokra, hogy mindent jól tud, mindent jól ismer, s minden helyzetben megtalálja magát. Hagyja az embert dolgozni. Jó a vezetése. Nekem az a privát véleményem, tudniillik én husz éve, huszonegy éve körülbelül, vele dolgozom, nekem olyan problémáim vele még nem voltak, amit nem tudtak volna vele érinteni, egymás között. Kérem, ő nagyon reálisan és nagyon agilisán intézi a vállalat vezetőit. Az én véleményem szerint, és ez már régebben kialakult vélemény nálam: rövid távon vezetni lehet esetleg úgy is, hogy az ember sokat ígér és nem tartja be, vagy nem mindent teljesít. Hosszu távon vezetni - véleményem szerint - csak olyan módon lehet, hogy az emberek látják, érzik, tapasztalják, hogy a problémáikkal foglalkozik az ember, és az ígéreteit mindenkor beváltja. Ezért, hát gondolom, még akkor is, ha érnek bírálatok, hogy nem a szívekre hallgatok, ezek a tulajdonságok talán értékebbeké válnak az idők folyamán.

Vége.