Az ellenőrzés elvi, módszertani kérdései a büntetésvégrehajtásnál

Egy szervezet tervszerű működéséhez hozzátartozik az irányítás utolsó fázisa, a célok teljesítésének ellenőrzése. A vezetői tevékenység döntések és végrehajtások sorozata, melyek között az ellenőrzés teremt kapcsolatot. Ez utóbbi mindig összehasonlítást jelent, az adott helyzet egybevetését a kívánt helyzettel. Az elsőt a tények, a másodikat a célok és a vezetők elvárásai fejezik ki. Az ellenőrzésnek azt kell megállapítania, hogy a folyamat a fenti célnak, illetőleg igénynek megfelelően alakul-e, az eredmény és tevékenység iránya eltér-e egymástól, és ha igen, akkor mi okozza ezt.

A dolgozók többsége alapvetően jól dolgozik mindenhol, tehát velük szemben egyfajta bizalmat kell tanúsítani, ez azonban nem mentesít az ellenőrzés követelménye alól. Az egyének nem nagyon figyelnek cselekedeteik következményeire, elsősorban saját lehetőségeikkel foglalkoznak. Az ellenőrzésnek kell a konzekvenciákat felismerni és megérteni azok hatását. Ez bonyolult helyzetekben való eligazodást igényel. Pozitív és negatív tények, jelenségek, összefüggések halmazából egyértelmű és helytálló értékelést kell adni, mégpedig úgy, hogy ez mind a közösség, mind az egyén javát egyaránt szolgálja.

Az ellenőrzésne karra kell nevelnie az embereket, hogy képesek legyenek cselekedeteik önvizsgálatára. Meg kell értetnie mindenkivel, hogy aki a hibát feltárja, az nem a jó munka eredményét tagadja, hanem a még jobb munkához való utat keresi. Hogyan néz ki ez az útkeresés, az ellenőrzés folyamata a gyakorlatban?

E kérdés megválaszolásához meg kell említenünk a szervezet néhány — az ellenőrzési rendszert befolyásoló — jellemzőjét. Közelítsük meg ezt a vezetés funkciói és feladatai oldaláról!

a) A vezetés *funkció*ja nem más, mint annak tartalma. Minden tevékenység fejlődésének következménye a vezetés egyes oldalainak elválása, a speciális vezetési feladatok kibontakozása és az ehhez szükséges szakemberek elkülönülése. Ezek a funkciók (őrzés, nevelés, igazgatás, anyagi ellátás stb.) a büntetésvégrehajtásnál évek óta változatlanok.

b) A szakmai különbözőségből adódó *feladat*ok az elsődlegesen jelentkező, *horizontális munkamegosztás*t jelzik. Az azonos tartalmú vezetési feladatok megoszlása pedig a másodlagos, úgynevezett *vertikális munkamegosztás*ra, a vezetés hierarchiájára utal. Például az őrség őrségparancsnokból, őrparancsnokokból, főfelügyelőkből és felügyelőkből áll.

A másodlagosan jelentkező munkamegosztás szintek szerinti szétválasztása a szervezet mélységi tagozódását jelenti. Ez sok tényezőtől függhet: a szervezet nagyságától; a személyi feltételektől; a szervezet szélességi tagoltságától. A szélességi tagoltság nem más, mint az egy vezetőhöz tartozó személyek, szervek száma.

A két tagozódás között függvényszerű kapcsolat van. Minél nagyobb a mélységi tagozódás, annál kisebb egy-egy szinten a szélességi tagozódás. Más szóval a

szervezeti lépcsők számának csökkenése növeli a szervezet szélességi tagoltságát. Ha egy szervezeten belül túl nagy a szintek száma, vagyis a mélységi tagoltság, akkor *sovány struktúráról* beszélünk, ha túl nagy a szélességi tagozódás, akkor nagy, *lapos struktúrát* emlegetünk.

A bv. intézeteknél általában túlzott szélességi tagozódást (személyzeti vezető, általános helyettes, főmérnök, főkönyvelő, belső ellenőr, jogtanácsos, őrségparancsnok, nevelési szolgálat vezetője, tűzvédelmi előadó és telephelyi vezető) találtunk. A biztonsági nevelési helyettesek beállítása, két lényeges terület felügyeletének átvételével ezt kiküszöböli. A szélességi tagozódást még az is befolyásolja, hogy a szervezeti egységek nem zártak, így nagyfokú koordinációra van szükség egy-egy egység (például az őrzés-nevelés; őrzés-anyagi ellátás; igazgatás-nevelés stb.) között. Az együttműködést nemcsak a nyitottság, hanem a feladat jellege is indokolja.

A vezetési hierarchia, ezen belül az ellenőrzés egy másik fontos kérdése, hogy egy vezető hány főt, hány beosztottat tud eredményesen irányítani. Ez függ a vezetésre szánt időtől, a beosztottak munkájának jellegétől (bonyolultságától, ismétlődésétől), a vezető értelmi képességétől, szakmai erkölcsi magatartásától és a beosztottaihoz fűződő kapcsolatától. A parancsnok optimálisan 7—8 főt irányíthat, de az őrparancsnok akár 40 főt is.

A vezetői hierarchián belül fontos kérdés a vezetési szintek kérdése. A szakirodalom *három vezetési szint*ről beszél, de szerintem van egy negyedik szint is. Az I. szint általában egy személy (nálunk a parancsnok a felelős vezető). A II. szint a helyettesek szintje. A felsőszintű vezetők tartoznak ide, így: a biztonsági nevelési helyettes, az anyagi parancsnok helyettes, a főmérnök és a könyvelő. A III szinthez az alparancsnokokat, illetőleg az osztályvezetőket, tehát a középvezetést sorolhatjuk. A IV. szint a vezetési hierarchia alsó fokán helyezkedik el. A végrehajtási tevékenységet közvetlenül végzők munkájának operatív irányítója, a munkahelyi vezető tartozik ide. E szinten belül két jól elkülöníthető csoport van. (Elsősorban a termelő egységnél, a vállalatnál, de bizonyos értelemben az intézetnél is.)

a) üzemvezetők, főművezetők, őrparancsnokok, akik egy-egy terület, üzemrész, szakasz irányítását végzik.

b) művezetők, közvetlen termelésirányítók, főfelügyelők, felügyelők, akik vezetői tevékenységüket közvetlenül az elítéltek irányába fejtik ki.

A vezetői szinteket az határozza meg, hogy milyen súllyal szerepel a munkában a koncepciózus, alkotó jellegű munka és a rutinjellegű operatív tevékenység. A vezetési szintekhez tartozik a döntésekért való felelősség és az ellenőrzési kötelezettség. Az ellenőrzési rendszer kialakításánál tehát figyelembe kell venni a bv. intézet szélességi és mélységi tagoltságát. A vezetési szintek megkülönböztetésével pedig együtt jár az ellenőrzési módszerek terjedelmének megválasztása is.

Az ellenőrzés helye a vezetői tevékenységben

A folyamat a vezető tájékozódásával kezdődik. Ez egyrészt a szervezetre, az abban folyó tevékenység céljaira, másrészt a célok eléréséhez szükséges feltételekre vonatkozik. A feltételek ellenőrzése egyike a legfontosabb vezetői tevékenységnek, különösen vállalatoknál. A gazdasági életben a környezet olyan ütemben is változhat, hogy a cél megvalósítása fölöslegessé válik, új célt kell kitűzni. A feltétel mindig a legdinamikusabb elem, már az előrejelzések is az ellenőrzés részét képezik.

A tájékozódást, a problémafelismerést a tervezés követi. Ennek során jelennek meg azok az utak, módok, alternatívák, lehetőségek, melyek a cél elérését lehetővé teszik. A döntést, az alternatívák közötti választást a végrehajtásra vonatkozó tevékenység megszervezése váltja fel.

Az ellenőrzés két dologra épül:

— elvárásokra (normákra, de nem csupán műszaki normákra) és viszonyítási alapra

— mérésre, minősítésre.

Az összehasonlítás eredményeképpen kiderülhet, hogy nincs eltérés a kitűzött cél és a normák teljesítése között. Ekkor az adott tevékenység befejezettnek tekinthető. De az eredmény eltérést is mutathat egyrészt a teljesítmény és az elvárás között, másrészt a cél és a tevékenység eredménye között. Az utóbbi esetben az okok elemzése után a tervet is felül kell vizsgálni.

Mi jellemezze az ellenőrzést?

1. Alapvető, hogy egy szervezet ellenőrzése *komplex* legyen, vagyis egyszerre, egy időben, és a szervezet egészére vonatkozóan érvényesüljön a vezetői, a folyamatba épített és a belső ellenőri tevékenység. A komplexitás ebben az értelemben feltételezi, hogy az intézet ügyrendje, belső szabályzatai, a munkaköri leírások minden részterületre vonatkoztatva tartalmazzák az ellenőrzéssel járó kötelezettséget is. A komplex ellenőrzés alapvető szabálya, hogy nemcsak a feltételek változását, a céltól, a tervtől való eltérést kell megvizsgálni, hanem a kihagyott lehetőségeket is.

2. Az ellenőrzés fontos követelménye az *objektivitás.* Ennek betartása egyszerűnek tűnik, de sokszor ez a legnehezebb feladat. A szervezet zavartalan működésének alapvető feltétele, hogy a vezető minden döntése előtt ismerje és mérlegelje a tényleges problémákat. Nagyon megnehezíti a helyzetet, ha a vezető elképzelése egybeesik a látszólagos problémák egyikével. A tényleges problémához csak tényeken alapuló, tehát objektív ellenőrzés segítségével lehet eljutni.

Előfordulhat véleményeltérés az ellenőr és az ellenőrzött között (aki lehet vezető is). Ilyen konfliktushelyzetekben az ellenőrnek elvi megközelítésben, de emberi magatartással kell a tevékenységet a helyes cselekvés irányába befolyásolnia. Véleményeltérés esetén két dolog vizsgálandó meg: az esemény törvényes-e vagy sem. Ha törvényes, előreviszi-e a feladat megoldását vagy sem?

A tendenciák feltárására csak a tényeken alapuló ellenőrzés alkalmas. Enélkül az irányítás nem kielégítő, nem ismerhető fel, hogy a kialakult viszonyok mennyiben segítik vagy akadályozzák a tevékenységet.

3. Az ellenőrzésben érvényesülnie kell a *folyamatosság*nak és *tervszerűség*nek. Gyakran megesik, hogy az utasításokban hangsúlyozzuk a feladat fontosságát, jelentőségét, sürgősségét, és aztán nem vagy rendszertelenül érdeklődünk a végrehajtás iránt. A folyamatosság azért is lényeges, mert a hibák általában nem egyik pillanatról a másikra jelentkeznek, hanem egy hosszabb-rövidebb folyamat végén. Az ellenőrzésnél mindig számolnunk kell az időtényezővel is. Mindig akkor kell megállapítani valamit, amikor az még, illetőleg már mond valamit. Ha ezt elmulasztjuk, sem a hibák, sem a sikerek okait nem tudjuk feltárni.

4. Az ellenőrzésben is biztosítani kell a *demokratizmus*t. Ezt még ma sokan vitatják, mondván, hogy a demokratizmus akadályozza a helyzetfeltárást, és így az ellenőrzés hasznosítása csorbát szenved. De a demokratizmus nem azonos az ellenőrzés megállapításainak „akarom — nem akarom" végrehajtásával. A demokratizmus összefügg a vita lehetőségével, a normális, nyílt légkörrel. Leginkább két formában nyilvánul meg az ellenőrzés demokratizmusa. Az eredményt meg kell beszélni az érintettel, és a felelőssé tett személy véleményét meg kell hallgatni.

5. Az ellenőrző tevékenységet *elismerés*nek vagy *felelősségre vonás*nak kell követnie. Ennek sokféle formája lehet. Ha csak a hibákat vesszük észre, az legalább olyan mulasztás, mint amikor a hiba megállapítását nem követi felelősségre vonás. Ha elmarad a körülményeket is mérlegelő számonkérés, akkor komolytalanná válik az ellenőrzés, a vezetés egyaránt. A hibákat egyszerre tegyük szóvá, ne apránként adagoljuk, mert elbizonytalanítjuk a beosztottat. Rá kell mutatni az eredményekre, a jó megoldásokra, és gondoskodni kell arról, hogy köö vetésre alkalmas módszerek elterjedjenek. Sokszor előfordul, hogy az ellenőrzésnél csak a hibákra koncentrálunk, azokat elemezzük és nem segítjük elő az eredmények népszerűsítését.

6. Az ellenőrzés eredményeit *hasznosítani* kell. Minden ellenőrzés annyit ér, amennyit megállapításaiból fel lehet használni. Törekedni kell arra, hogy a megállapításokat javaslatok kövessék, hogy a vezető el tudja dönteni: milyen irányban lépjen tovább.

Felkészülés az ellenőrzésre

Valamennyi ellenőrzési formának megvannak a sajátos módszerei. Közülük néhány egyaránt érvényes a vezetői, a folyamatba épített, illetőleg a belső ellenőrzésre. Ilyen módszer például a *tervkészítés*. A terv tartalma, terjedelme függ a vizsgálatot végző embertől, meg a vizsgált területtől. Elégséges, ha a vezetői ellenőrzési terv megjelenik az éves ellenőrzési tervben. Célszerű a felsőszintű vezetés ellenőrzési tervét a munkaterv mellékleteként kezelni. Ugyanakkor egy belső ellenőrzési tervnek tartalmaznia kell a vizsgált szakterület megnevezését, a vizsgált személyt, a vizsgálat célját, a legfontosabb vizsgálati kérdéseket, a vizsgálatra szánt revizori napok számát.

Az ellenőrzési terv összeállítása nem tévesztendő össze az ellenőrzésre való felkészüléssel. Ez utóbbi nélkül ugyanis nincs hatékony és gyors ellenőrzés. A felkészülés során el kell dönteni, hogy az egész szervezeti egységet akarom ellenőrizni vagy annak egy részét, vagy csupán egy személyt? Meg kell határozni azt is, hogy hol vannak a kritikus pontok. Ha helyszíni vizsgálatot tervezünk, akkor az érintetteket értesíteni kell. Célszerű a vizsgálatot az írásos anyagok (a témára vonatkozó jelentések, utasítások stb.) tanulmányozásával kezdeni. Például a parancsnok ellenőrizheti az ifjúságpolitikai határozat érvényesülését, a fiatalok beilleszkedését. A felkészülés menete ez esetben a következő lehet:

— az ifjúságpolitikai határozat tanulmányozása,
— az országos parlament anyagának vizsgálata,
— a helyi parlament anyagának studírozása,
— az ifjúsági felelős, a személyzeti vezető beszámoltatása,
— az instruktori rendszer működésének ellenőrzése (kritikus pont!),
— az instruktorok meghallgatása,
— beszélgetés a pályakezdőkkel (szúrópróbaszerűen!),
— az új belépők és elítéltek kapcsolatának megvizsgálása (kritikus pont!),
— az új belépők jogszabály-ismeretének felderítése,
— értékelés, következtetés (elismerés, felelősségre vonás),
— új feladatok meghatározása,
— az új feladatok ellenőrzési időpontjának kijelölése.

A vezetői ellenőrzés

Gyakran hallani, hogy a vezetőnek egy dolga van, a feladatok végrehajtásának, a beosztottak munkájának ellenőrzése. Rossz úton jár, aki ezt az elvet vallja. Ellenőrzési feladatát csak az a vezető tudja jól ellátni, aki felkészülten

végzi a többi vezetői tevékenységet is. Hisz az ellenőrzés szoros összefüggésben van a tájékozódással, a problémafelismeréssel, az intézkedéssel, az ösztönzéssel, a döntéssel. Aki jól akar vezetni, az igényes a végrehajtás ellenőrzésében, de azt is tudja, hogy az ellenőrzés összetett folyamat. A vezetés elemei között nincs alá-, illetőleg fölérendeltség, annak teljes körűnek kell lennie. Mikor az? Ha a vezető

— úgy tervezi meg a feladatokat, hogy azok a párthatározatokkal, a jogszabályok előírásaival összhangban vannak,

— felméri és biztosítja a terv végrehajtásához szükséges személyeket és eszközöket,

— a döntési lehetőségek közül a legjobbat választja ki,

— a döntések végrehajtására megfelelő utasításokat ad,

— a végrehajtás előkészítésében, folyamatában és elvégzésében rendszeres ellenőrzést végez és végeztet,

— minősíti a végrehajtásban résztvevők munkáját és tájékoztat döntéseinek célszerűségéről.

A vezetőnek ellenőrző tevékenysége során két feladatot kell megoldania.

A *komplex ellenőrzést*, melynek során a feltétel ellenőrzéséből kiindulva a célok, a szervezeti formák felülvizsgálatán át jut el az operatív irányítás kontrolljához.

A *folyamatellenőrzést*, mely általában a teljesítés ellenőrzésére irányul. Hosszú, bonyolult megvalósítási folyamat esetén azonban nem elég a végeredményt ellenőrizni. A folyamat egyes szakaszaiban számos olyan esemény következhet be, amely már eleve megakadályozza a cél elérését. Ilyenkor rögtön be kell avatkozni, módosítani kell a folyamatot vagy szükség esetén le kell állítani. A folyamat ellenőrzésének háromféle módszerét különböztetik meg:

— *az előre meghatározott, szabályos időközönként folytatott,*

— *a véletlenszerű, szabálytalan időközönként folytatott*

— *és a folyamat tartalmától függő, annak jellegzetes pontjaihoz kapcsolódó* — ellenőrzés módszerét.

A szervezet ellenőrzésének folyamatosságát az ellenőrzés különböző formáinak szerves egymásra épülése adja.

A szabályos időközönként tartott ellenőrzésnek nagy előnye, hogy a beosztottak ismerik a kontroll időpontját, és két ellenőrzés között önállóan szervezhetik munkájukat. E módszernek vannak hátrányai is. Egyfelől a vezető nem érzékeli a munka intenzitását, hatásfokát, nem veszi észre, hol alakulnak ki tartalékok, mozgósítható erők. Másfelől mivel a vezető csak előre meghatározott időpontban lép a vezetési folyamatba, ha nincs önellenőrzés, a munkafolyamat rendellenességei későn észlelhetők.

A szúrópróbaszerű ellenőrzés előnye, hogy a vezető tudta nélkül nem alakulhat ki a folyamatban tartósan a céllal ellentétes tendencia, és a tartalék erők feltárása is gyorsabb. Hátránya, hogy csökkenti a beosztottak önállóságát, és úgy tűnik, mintha a vezető nem bízna a dolgozóiban.

A harmadik megoldás esetében a vezető a legalkalmasabb időpontban, elvileg tehát a leghatékonyabban tud beavatkozni. Ez a módszer igazán akkor alkalmazható, ha a folyamat tartalmilag különböző szakaszokból áll. Például ellenőrzés iktatható be a befogadáskor, az elítélt munkába állításakor, a gyógyítónevelő csoportba helyezésekor stb. A végső ellenőrzés természetesen e módszerek alkalmazása mellett sem maradhat el. A folyamat ellenőrzésénél ügyelni kell néhány dologra.

— Világosan szét kell választani mindig azokat a hiányosságokat, amelyek a folyamatot *végzők* munkájának és amelyek a folyamatot *irányítók* tevékenységének következményei.

— Tudni kell, hogy az ellenőrzött beosztott miért felelős, és hogy melyek a munka legkritikusabb, legnehezebb szakaszai.

— A vezetői ellenőrzés a lényegre terjedjen ki, az apró részletek vizsgálata a belső ellenőrzés feladata.

Az ellenőrzést a vezetőnek *személyesen* kell gyakorolnia, ezért fontos annak meghatározása, hogy ki a vezető. Vezető az, akinek egy szervezeten belül:

— döntési, önálló intézkedési, irányítási hatásköre van,

— munkaköréhez jól elhatárolt jogok, kötelezettségek társulnak,

— embereket irányít, munkafolyamatot szervez, feladatokat határoz meg, beleszólási joga van személyi kérdésekbe,

— beszámolási kötelezettsége van a feladatok végrehajtásáról.

A különböző vezetési szintekhez más-más ellenőrzési tevékenység kapcsolódik. Nyilvánvaló, hogy a szervezet egészének ellenőrzési rendszeréért az első számú vezető felel. Ez a kötelezettsége több feladatot jelent, melyből a leglényegesebbeket felsorolom:

— a szervezet Működési Szabályzatának, ezen belül az egyes területek ellenőrzési kötelezettségének megállapítása;

— belső ellenőrzési rendszer létrehozása, működésének irányítása;

— a folyamatba épített ellenőrzés kialakítása, működésének figyelemmel kísérése;

— egyforma követelmény- és mércerendszer kialakítása az ellenőrzésben, fontossági sorrendek és viszonyítási pontok kidolgozása;

— a bizonylati rendszer teljességének biztosítása minden (igazgatási, irányítási, költségvetési, termelési, értékesítési) folyamatban;

— az irányító szervek döntései, valamint saját döntései végrehajtásának ellenőrzése;

— az ellenőrzés feltételeinek megteremtése, megállapításainak hasznosítása;

— a minősítéseknél az ellenőrzési feladatok elvégzésének értékelése;

— az egész ellenőrzési rendszer funkcionálásának folyamatos figyelemmel kísérése.

A vezetői ellenőrzésnek mind az objektív, mind a szubjektív tényezőkre ki kell terjednie. Vizsgálni kell a munkavégzés *elemi mutatóit* (mennyiség, minőség, folyamatosság, határidő, anyagi ráfordítás stb.) és *összetett mutatóit* (tervszerűség, hatékonyság, jogszerűség)!

A vezetők általában (az első számú vezető egyértelműen) más vezetőket is irányítanak. A vezetői ellenőrzésnek ezért ki kell terjednie a vezetői feladatok ellátására is. Ennek keretében vizsgálni kell, hogy az irányított vezető

— hogyan tervezi saját munkaterületének feladatait,

— hogyan szervezi munkaterületének tevékenységét,

— hogyan hasznosítja a rendelkezésére álló információkat, hogyan továbbítja azokat beosztottaihoz,

— a döntéseket hogy készíti elő, aztán hogy dönt,

— hogyan irányítja a hozzá beosztott vezetőket,

— milyen ellenőrzési tevékenységet gyakorol.

Ezek a feladatok a *hagyományos ellenőrzés* feladatait tartalmazzák. A szakirodalomban egyre többet foglalkoznak az ellenőrzés átfogóbb értelmezésével, az úgynevezett *controlling ellenőrzés* fogalmával. E formánál a vezetést segítő rendszerek összhangjának megteremtése és a vezetés szolgálatába állítása az alapelv. Ez az ellenőrzési mód az ellenőrzési funkciókat két pólus köré tömöríti, az ellenőrzésnek egy védelmi és egy támadó funkciót szán.

A controlling ellenőrzést elsősorban a vállalati, gazdasági szférára dolgozták ki, így a *védelmi magatartás* a vállalati vagyon védelmét, a veszteségek csökkentését célozza, a *támadó magatartás* pedig a vállalati célok megvalósítását, a nyereség növelését kívánja elősegíteni.

A korszerűbb irányítás korszerűbb ellenőrzést feltételez. A kreativitásnak, az alkotó vezetésnek a vezetés minden területén, így a vezetői ellenőrzés gyakorlatában is jelentkeznie kell. A vezetői ellenőrzés fejlesztése azonban önmagában nem valósítható meg, csak a többi vezetési funkcióval összhangban. Ez azt jelenti, hogy a hagyományos ellenőrzési rendszer működtetése érdekében is sokat kell még tenni.

A vezetői ellenőrzés módszerei

Az ellenőrzés terjedelme, formája, gyakorisága függ a beosztástól, a vezetői hierarchiában elfoglalt helytől, az ellenőrizendő témától. (Nyilvánvaló, hogy a népolitikai határozat végrehajtását nem szükséges havonta kontrollálni.) A vezetői ellenőrzés keretében az alábbi módszereket alkalmazzuk.

1. Adatok, mutatók elemzése

Az adott intézet jellege dönti el, hogy mikor, milyen adatot, mutatót (például a fegyelmi helyzet adatait, igazgatási, nevelési feladatok számszerűsíthető adatait, pénzügyi, műszaki adatokat stb.) kell elemezni. Olyan tényekre van szükség, ami a feladat teljesítését *általában*, a végrehajtást, a céltól eltérést pedig *részleteiben* jellemzi. Túl sok adattal nem kell a vezetést terhelni. Az alacsonyabb vezetői szinten eldönthető kérdéseket ne vigyük feljebb!

2. Beszámoltatás

Egy szervezeti egység vagy egy meghatározott személy beszámoltatása egyaránt elképzelhető. Természetesen mindkettőt elő kell készíteni. Meg kell határozni mikor, miről, milyen formában történjék a referáltatás. A beszámoltatás nem azonos az operatív vezetői tanácskozásokkal, eligazításokkal. Kerüljük el a párhuzamosságokat! Ne számoltassuk be azt a beosztottat, akit például épp a belső revizor ellenőriz. A beszámoltatás akkor jó, ha rövid, tömör, lényegretörő, javaslatokat tartalmaz, melynek alapján dönteni lehet.

3. Helyszíni vizsgálat

Esetenként szükség van a kiadott utasítás végrehajtásának helyszíni ellenőrzésére. Ennek során kiderül, hogy a gyakorlatban milyen problémák akadályozzák a végrehajtást, megvannak-e a szükséges feltételek. A helyszíni vizsgálat nem azonos a vezetői látogatással, tájékozódással, a bejárással. A helyszíni vizsgálat megfelelő felkészülés nélkül nem lesz eredményes. Előzetesen meg kell ismerni a vizsgált részleg adatait, el kell dönteni mit kívánunk megnézni, mit akarunk kérdezni. Megállapításainkról tájékoztatni kell az ellenőrzött részleg vezetőjét.

4. Értekezlet

A résztvevők informáltságáról, felkészültségéről az értekezleteken alkothatunk fogalmat. Az értekezleteket időnként célszerű összekötni a beszámoltatással.

5. Aláírási, láttamozási jog

Ezek nem egyszerűen adminisztrációs tevékenységek, hanem az ellenőrzés eszközei. Az aláírási jog mind tartalmi, mind formai szempontból felelősséget jelent.

6. Minősítés

A vezetői ellenőrzés egyik formája az irányított személyek minősítése.

7. A társadalmi szervek értékelése

Egy vezető sem nélkülözheti azokat a tapasztalatokat, melyeket a területükön működő társadalmi, politikai szervek szereznek. Minden alkalmat fel kell használni arra, hogy a vezető megismerje ezeknek a testületeknek, valamint a kollektíváknak a véleményét.

Az ellenőrzés és a tájékoztatási rendszer

A vezetői ellenőrzés eredményességét leginkább az intézet tájékoztatási rendszere, annak fejlettsége befolyásolja. Jó tájékoztatási rendszer kialakítása nehéz feladat. Fontos az információk differenciálása, a túlinformáltság és az alulinformáltság elkerülése. A vezetés információigénye szintenként változó. A tájékoztatás elmaradása vagy téves volta jelentős zavarokat okozhat egy szervezet életében, ezért a felvilágosítást nem szabad másodrendű feladatnak tekinteni. Természetesen az információk csak akkor segítik a vezetés egészét, ha az alábbi követelményeknek megfelelnek:

1. Az adatok elégítsék ki valamennyi szinten, szakterületen működő vezető igényeit.

2. Az információ ne tartalmazzon felesleges tényeket, ne kerüljön sor egyes adatok párhuzamos feldolgozására.

3. Az adatok legyenek egyértelműek, az információk legyenek csoportosíthatók.

4. Az információ-szolgáltatás legyen megbízható, ne tartalmazzon ferdítéseket, tendenciózus, részrehajló összeállításokat, és legyen rugalmas, alkalmazkodjék gyorsan a változó igényekhez.

5. Minden szóbeli vagy írásbeli információt ahhoz a vezetőhöz kell irányítani, akinek intézkednie kell, így rövidre lehet zárni a tájékoztatás körét és meg lehet előzni az adatok illetéktelen személyekhez történő továbbítását, az adatszolgáltatás útjának fölösleges meghosszabbítását.

6. A vezetőknek a feletteseiktől kapott értesüléseket továbbítaniuk kell az irányításuk alá tartozó munkavállalókhoz.

7. Törekedni kell a kibocsátott tájékoztató adatok helyességének ellenőrzésére, valamint korszerű eszközök, módszerek alkalmazására.

*

Az elmondottakat összefoglalva megállapíthatjuk, hogy az eredményes tevékenységhez biztosítani kell a dolgozók önállóságát. Időközönként pedig meg kell győződni arról, hogy a szervezet tevékenysége összhangban van-e a célkitűzésekkel. Olyan ellenőrzési rendszert kell kialakítani, mely alkalmas a hibák kellő időben történő észlelésére.

A vezetői döntésekbe széles körben be kell vonni a munkatársakat. Ez új vezetési stílust követel, és új vezetéstechnikai eszközök alkalmazását jelenti. A büntetésvégrehajtási vezetés egyre több speciális tényező számbavételét kívánja, a döntések hatása is speciális területeken csapódik le. Ezért *a büntetésvégrehajtási vezetés a speciális területeket képviselők csoportmunkájává válik.* Ezt az egész ellenőrzési rendszer működtetésénél is figyelembe kell venni.

Dr. Tari Ferenc

Irodalomjegyzék:

Baranya Sándor: A vezetői ellenőrzés, az ellenőrző munka folyamata és módszerei. Kossuth Kiadó, 1980.

Bereg András—Dobos Irma: Vezetés és vezető. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979.

Budai György: A vezetői ellenőrzésről. Számvitel- és ügyviteltechnika 1976. 6. sz.

Ifj. Gyenes Antal—Rozgonyi Tamás: Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetekben. Akadémiai Kiadó, 1981.

Horváth György: A vezetői ellenőrzés korszerűsítése. Vezetéstudomány 1983. 9. sz. A vezető tájékoztatási rendszere és a vezetői ellenőrzés kapcsolata. Számvitel- és Ügyviteltechnika 1983. 12. sz.

Hoványi Gábor: Vezetési modellek. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.

P. E. Torgersen—I. T. Weistock: A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.