

is. A kulturális sajátosságok sorában a múlt vezetési gyakorlatának, a vezetés tiszteletének, a vezetőik múltbeli kiválasztásának hatásairól, a döntéshozatal, a szervezeti hűség és a szervezeti kommunikáció kérdéseiről, problémáiról tárgyalhatunk.

Végül a szerző könyve utolsó (tizedik) fejezetében egy lehetséges szervezeti kultúra változtatási modelljét mutatja be. Összefoglalja a kultúra változtatására ható erőket. Ezek közt kiemelkedő a vezető hatása (viselkedés, iránymutató döntések, a döntéshozatal módja). Az alkalmazottak felkészültsége, motiválhatósága befolyásolja a változtatás irányát. Jelentős szerepe van a tulajdoni viszonyoknak, a szervezeti jellemzőknek és az iparágaknak is. A stratégia a kultúra változtatásának az irányát szabhatja meg; a nemzeti kulturális háttér viszont akadályozhatja a változtatások megvalósítását. Az erős és gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. Egy erős kultúra sem jelenti azt, hogy az nem változtatható meg, tehát az erős kultúra nem feltétlenül gátja a változtatásoknak, a hagyományos értékek azonban nem igényelnek alapvető változtatásokat.

Bizonyára ebből az ismertetésből is kitűnik, hogy a szerző – a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének a munkatársa – milyen sokoldalúan világítja meg a szervezeti kultúra jelentőségét, kialakításának, menedzselésének és megváltoztatásának feladatait. Számos ismert és kevésbé ismert kutató elgondolásából kiindulva foglalja össze azokat az alapokat, amelyekre a szervezeti kultúra felépíthető a gyakorlati munka során. A környezeti tényezőkre tekintettel, az alkalmazható stratégiák és a használható módszerek bemutatásával kijelöli a magyar szervezeti

kultúrák kialakításához vezető utat is. A leírtak könnyebb megértését 15 ábra bemutatásával segíti elő a szerző, akinek a szervezeti, vállalati kultúrával foglalkozó cikkeivel már találkozhattunk a Vezetéstudomány régebbi (1997. 4., 1998. 1.) számaiban is.

R. I.

THE SMALL TRANSFORMATION

Edited by György Lengyel and Zsolt Rostoványi

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001. 672 old.

Az Akadémiai Kiadó gondozásában „Kis átalakulás” címmel jelent meg az „Átalakulás, versenyképesség és gazdasági növekedés” címet viselő sorozat harmadik kötete. A cím utalás Polányi Károly „Nagy átalakulás” című művére. A szerkesztők a címadást azzal magyarázzák, hogy Polányi a XVIII–XIX. századi átalakulást – ami a piacgazdaság és az államilag ellenőrzött demokratikus intézmények irányába történt – nevezte nagy átalakulásnak. Hasonló irányú kettős folyamat megy, ment végbe Magyarországon is a 80-as, 90-es években, kisebb méretekben és némi időbeli késéssel. Talán a „kis” szó használatát vitatni is lehet, hiszen amint a szerkesztők az egyik a kötetben publikált tanulmányt idézve maguk is megállapítják: 700–800 ezer új vállalkozó lépett a piacra (igaz tekintélyes hányaduk nem igazi, csak kényszervállalkozó). Mindenesetre a változások mértéke nem volt kicsi. Persze a szerkesztők nem is annak méretét,

inkább Magyarországnak nemzetközi gazdaságban elfoglalt helyét és arra gyakorolt hatását kívánták érzékeltetni.

Az előző két kötethez hasonlóan (lásd erről Back to a Market Economy, illetve Managing Business in Hungary kötetekről készült recenziókat a Vezetéstudomány 1999. évi 7–8., illetve 2001. évi 9. számaiban) a gyűjteményes kiadvány összeállítása során a szerkesztők szándéka az volt, hogy – mint fogalmaznak – egy reménytelenül széles területet átfogva képet adjanak a hazai kutatási eredményekről. A közlésre kiválasztott írásoknál a szelekció egyik fontos szempontja volt, hogy a szerző cikket korábban már valahol angol nyelven publikálta. Ez természetesen jócskán szűkítette a választható írások körét, időben pedig legalább két-három éves késést jelent a kutatás és a közlés között. A szerkesztők szándékával mégis egyet lehet érteni, ugyanis valós tudományos megmértetést a neves, jegyzett, referált külhoni lapban való megjelenés jelent.

A kötet két nagy fejezetre oszlik, az első rész a társadalom és a gazdaság, a második a politika és a nemzetközi kapcsolatok kérdésköréit tárgyalja. Az első rész három nagyobb fejezete közül már az első roppant izgalmas tanulmányokat közöl a magyar társadalom szerkezetéről, az elitéről, a vállalkozókat alkotó rétegekről. A társadalmi átalakulás egyik kérdése az elit összetétele, hogyan keletkezik, kikből verbuválódik. A szerzők az elit kialakulásának állandó és változó szabályait vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy míg a politikai elitben jelentős változások, ha úgy tetszik körforgás figyelhető meg, addig a gazdasági téren a rendszerváltás előtti és utáni szereplők bizonyos újratermelő-

dése ment végbe. A kulturális életben szereplő személyek sűrű változása mellett az új és a régi elit között társadalmi háttérüket tekintve nincs jelentős különbség.

Hogyan befolyásolja, milyen érvényesülési, jövedelemszerzési lehetőséget kínál a kialakuló piacgazdaság a piaci szereplők számára? - teszi fel a kérdést a részben saját felmérésre, részben egyéb statisztikai adatokra épülő kutatásokról beszámoló következő tanulmány. Következtetése, hogy a közvélekedéssel szemben a javuló jövedelmi lehetőségek nem biztos, hogy az életszínvonallal való nagyobb elégedettséget is jelentik. Különösen a vezetők és az értelmiségiek körében tér el a jövedelemszerzési lehetőség és kívánt jövedelemszint megítélése. Az átalakulás egyik kulcskérdésével, a privatizációval foglalkozik a kötet ezt követő elemzése, méghozzá a privatizációban résztvevők közötti viszony vizsgálata alapján. A mai tizen- és huszonevesek már aligha tudhatják, mit is takar a KGST piac fogalom. Pedig a 80-as években a vállalkozások egyfajta szabadságát testesítette meg a valamikori piactéri értékesítés hagyományait követő – és a kötet következő tanulmányában leírt és elemzett – árusítási forma.

A első rész második fejezete hat tanulmányt közöl, melyek a társadalmi egyenlőtlenségek és szolgáltatások kérdéseit járják körbe. A szocializmus éveiben a szegénység a szociológia és a társadalom problematikájával foglalkozók számára tabu téma volt. Először 1981-ben a Magyar Szociológia Társaság egyik tudományos konferenciáján esett szó a többszörösen hátrányos helyzetűekről. „A szegénység Magyarországon 1992–1995 között” című tanulmány szerzői - Andorka Rudolf sajnos már nincs közöttünk –

átfogó háztartásstatisztikai adatok és felmérések alapján állapítják meg, hogy a jelzett időszakban a szegénység jelentősen nőtt. Ez nemcsak a szegényeket sújtja, hanem a magyar gazdaság fejlődését is hátráltatja, hiszen az elesettek támogatása a társadalom kötelessége, ugyanakkor akadály is a haladásnak. Az ugyanis nagymértékben függ attól, hogy milyen tudással van felvértezve az ország, a szegény családoknak pedig eleve kisebb az esélye gyermekeik taníttatására. Sajnos az elemzés óta eltelt időszokban a társadalom polarizációja még erőteljesebb, a szegények köre még szélesebb lett. Egy nemrég készült és publikált OECD felmérés arról számol be, hogy a magyar oktatási rendszer – ellentétben a skandinávval – nem képes kezelni az esélyegyenlőtlenséget, a szülők iskolai végzettsége meghatározó gyermekeik jövője szempontjából. Ebben a fejezetben olvashatunk még a munkanélküliség regionális alakulásáról, ennek a népesség, konkrétan a cigánynépesség összetételéből adódó hatásairól, a magyar oktatási rendszerről, az adózás és a jóléti rendszer összefüggéseiről, az egészségügyi és oktatási rendszer átalakításának lehetséges irányairól, a lakásszektorról, valamint a csökkent munkaképességűek munkába vonásának lehetőségeiről.

A kötet első részének harmadik fejezete az átmenetet kísérő demográfiai folyamatokat mutatja be. A népesség számának alakulása szempontjából meghatározó tényező meglehetősen szabályosságot mutat. A 80-as évek második felére ez a legtöbb európai országban, az Egyesült Államokban és Kanadában olyan szintre zuhant, ami a népesség egyszerű reprodukcióját sem biztosítja. Kelet-Európában ez a folyamat némileg ko-

rábban kezdődött, amit a szerzők a nők tömeges munkába állásával magyaráznak, majd a 70-es évek átmeneti fellendülése után ismét csökkent az élve születések száma.

Miként alakult a különböző generációk jövőképe az átmeneti korszak bizonytalanságai között? A mai fiatal generációnak szembe kell néznie azzal, hogy a magántulajdon és a piacgazdaság kiépülésével szinte párhuzamosan épül le a jóléti állam. Ennek ők a vesztesei, miközben a rendszerváltás nyertesei is a fiatalabb korosztályokból verbuválódnak. A vesztesekről és a nyertesekről kaphatunk empirikus felmérések révén nyert képet a „Nemzedéki orientációk” című tanulmányban. A kép néha meglehetősen, mert mit is kezdhet a 80-as évek vitáit nyomon követő recenzor azzal a ténnyel, hogy a megkérdezett fiatalok egyharmada nem ért egyet azzal, hogy a gazdaságnak a magántulajdon dominanciájára kell épülnie. Aligha javult a felmérés idejéhez, 1995-höz képest a magántulajdon megítélése. A felmérés alapján – a fiatalok szerint – jóléti társadalom kapitalisták és magántulajdon nélkül is elképzelhető lenne.

A kötet második része szintén három nagyobb fejezetre oszlik. Az elsőben publikált írások a rendszerváltozás nyomán Közép- és Kelet-Európában nagy számban alakult kisállamok problematikájával foglalkoznak. Miként élnek együtt, kapcsolódnak össze a 90-es években az erősödő nemzeti vonások és érzületek a nemzetközi munkamegosztás, a globalizáció nyomán utat törő integrációs tendenciákkal? Az országcsoporthoz tartozó életképességet, a közép- és kelet-európai országok versenyképességét elemzi az ezt követő tanulmány. Az 1990–1998 közötti időszakot értékelve jut arra a következtetésre, hogy azokban az országokban volt gyors

a gazdasági és ipari fejlődés, ahol a termelékenység gyorsabban nőtt, mint a bérköltségek, azaz az egyéni bérköltségek reálértékben csökkentek, a profitráta pedig emelkedett.

Az említett folyamatok rövid távon politikai feszültségeket keltenek. Hogyan tudja ezeket kezelni a hatalom? Erre a kérdésre keresi a választ a sorrendben következő cikk, amely a gazdasági átalakulás és a politikai stabilitás összefüggéseivel foglalkozik. Bár –amint a szerző megállapítja– az elmúlt évtizedben oly váratlan eseményeknek lehettünk tanúi, hogy az előrejelzésekkel óvatosan kell bánni. Ő maga nem túl optimista, a Nyugat mind gyakrabban ismeri be, hogy mennyire félreértette a helyzetet Keleten. A neoliberais politika legelszántabb hívei elismerik, hogy az első periódusban, 1992–93-ig gyakorlatilag minden hibásan történt. Alig akadt olyan jóslat, amely bevált volna – állítja a szerző. Sommás vélemény.

Az átmenet fontos kérdése a civil társadalom, az érdekképviselet. A fejezetet záró tanulmány az 1989 előtti és utáni helyzetet elemzi. Miközben a 90-es években jelentősen nőtt a civil szervezetek száma, az általuk képviselt kör meglehetősen korlátozott maradt, ami arra utal, hogy az új demokratikus intézmények még nem ágyazódtak be a magyar társadalom szövetrendszerébe.

A második fejezet az átalakulás külpolitikai, külgazdasági aspektusaival foglalkozik. A rendszerváltás mindhárom kormánya Magyarország legfontosabb politikai céljai közé sorolta az euro-atlanti szervezetekhez való csatlakozást. Négy tanulmány ennek gazdasági, politikai, biztonságpolitikai vonatkozásait vizsgálja. A több mint félezer oldalas könyv befejező cikkei a

nemzetközi rendszer átalakulásának ellentmondásos folyamatait mutatják be. Miközben a gazdaságban a globalizáció átütő erővel hat, a kisállamok sora jött létre, jelentékeny érdekkülönbségekkel, politikai, gazdasági értékekkel.

A nagy ívű vállalkozás - három kötetben tárni a külhoni olvasó elé a magyarországi társadalmi, gazdasági átalakulás fő vonásait – mindenképpen dicséretre méltó teljesítmény. Tanulságos lenne kicsit többet tudni arról, hogy a kötet alapját képező, folyóiratokban megjelenő cikkek, de maga a könyv is kikhez jutott el, mi volt a visszhangja.

Becsky Róbert

John F. Marshall

DICTIONARY OF FINANCIAL ENGINEERING

(A pénzügyi tervezés szótára)

John Wiley & Sons, 2000.

(Angol nyelven)

„Elönt a sok. Rendezzük. Szétesik.
Újra rendezzük. S mi is szétesünk.”

R. M. Rilke: Nyolcadik elégia
(ford. Rónay György)

A világhírű szakkönyvkiadó könyve a pénzügyi tervezés fogalmai között kalauzol, s ezzel a pénzügyi eszközök mind jobban burjánzó világában segít eligazodni. A tájékozódás lehetőségét kínálja egy olyan világban, amely még a gazdaság pénzügyi kérdéseivel foglalkozó szakemberek nagyon jelentős hányadának is többé-kevésbé idegen, de legalább is bővelkedik is-

meretlen elemekben.

Meggondolkodtató az itt felvontatott eszközök sokfélesége, s még inkább az, hogy hány olyan van közöttük, amely nekünk még új, többé-kevésbé idegen. Kétség sem férhet ahhoz, hogy előbb-utóbb nálunk is megjelennek, legalább is azok közülük, amelyek a mi piaci-intézményi-szabályozási környezetünkben is élet- és főként működőképesnek bizonyulnak. Célszerű tehát mielőbb megismerni őket. Aki kellőképpen ismeri az új eszközöket, tisztában van azok sajátosságával, az alkalmazásukban rejlő lehetőségekkel és veszélyekkel, az hasznot húzhat ebből a tudásból. Ha másoknál hamarabb tanulja ki azokat, ennek köszönhetően versenyelőnyre is szert tehet. Aki viszont nem eléggé ért hozzájuk, igen csúnya veszteségekkel fizethet ezért, méghozzá távolról sem csupán az elszalasztott lehetőségek miatt, hanem tényleges bukásokban is. Ennek nagyon látványos példája volt, mikor egy nagynevű és nagy múltú bankház bukott bele abba, hogy a vezetői nem mérték fel kellőképpen azokat a veszélyeket, amelyeket bizonyos új ügylettípusok rejtettek magukban, és ezért nem is építették ki ellenük a megfelelő védelmet.

A pénzügyi tervezés a finanszírozási feladatok optimális megoldására, és a befektetési lehetőségekkel szembeni igények kielégítésére szolgál. Fő rendeltetése, hogy olyan pénzügyi konstrukciókat, termékeket alakítson ki, amelyek jól illeszkednek a finanszírozást keresők és/vagy a finanszírozók, és az egyéb befektetők igényeihez és lehetőségeihez. Szerepének bővülését és gazdasági jelentőségét jól mutatja azaz erőteljes fejlődés, ami eredményeinek hatására a pénzpiacon végbemegy. Az utóbbi évtizedekben igen lát-