

tok viszont alig találhatók e példatárban, ami a folyamat kiterjedését tekintve kevésbé biztató.

Milyen változások történtek a hazai tulajdonosú vállalatcsoportoknál, milyen problémákkal küzdenek, ilyen úton járnak? Tanulságos, hogy magyar cégek miként próbálnak kimenekülni a 90-es évek elején reménytelennek tetsző helyzetükből. Egyfajta vállalati tipológiát vázolnak a szerzők. Érdekes példa a Dunaferr, amely hálózatszerű képződmény, ahol a folyamat csírái a nyolcvanas évekre tehetőek, a gazdasági munkaközösségek, a cégen belüli vállalkozások megjelenésével. A Videoton megint más úton járt, a régi gyárterületet ipari parkká alakította, ahová külföldi bérlőket csalogatott. Ily módon sajátos hálózattá, bedolgozó óriássá alakult át. A magyar cégek legtöbbször a szükséges pénzügyi fedezet és referencia híján az alvállalkozói vagy az egyszerű bér munkás pozíció maradt, ám találhatunk a szerzők felsorolásában példát az udvari szállító, az egyetemen szoros kapcsolatot építő cégre is.

A könyv, amelyet függelék egészít ki nemcsak az oktatásban használható, olvasmányos stílusa, az üzleti példák sokasága, a színvonalas, néha vitára ingerlő elméleti fejtegetések a vállalati szervezet kérdéseivel foglalkozók számára is hasznos olvasmánnyá teszik.

Becsky Róbert

**Anita Bischof–
Klaus Bischof**

ÖNMENE- DZSELÉS

Hatékonyan és eredményesen
SALDO Pénzügyi Tanácsadó és
Informatikai Rt., Budapest, 2000. 92 p.

A Kiadó Zsebkönyv-sorozatának negyedik könyvecskéje a mindennapi gyakorlatban való érvényesüléshez szükséges tanácsokat tartalmazza a munkák tökéletes megszervezése, a szakmai célok megvalósítása, a legcélszerűbb időbeosztás, a másokkal kialakítandó hatékony együttműködés és a kommunikációs képességek továbbfejlesztése vonatkozásában. A szerzők hangsúlyozzák, hogy az előbbrejutás lehetőségeinek feltárásához először saját jelenlegi adottságainkat, képességeinket, eddigi teljesítményeinket kell felmérni a sikerek és kudarcok számbavételével.

Ezek elemzését példák felsorolásával segítik elő; a személyiségre jellemző viselkedési formák (rugalmasság, kezdeményezés, fellépés, előadói, szakmai, szociális és vezetői magatartás) értékelése ad hű képet a képességekről, az alkalmasságról, a követelményeknek való megfelelésről (kompetencia). Az erősségek és gyengeségek ismeretében kerülhet sor az eredményes önmenedzselésre: a célok megtalálására, megfogalmazására és megvalósítására.

A célkitűzésnél tisztázni kell a változtatás szempontjait, célokban kell gondolkodni és a tevékenységeket a célok szerint kell alakítani. Vála-

szolni kell a következő kérdésekre: mi a változtatás szándéka, milyen intézkedések szükségesek a célok eléréséhez, hogyan valósítható meg a szakmai fejlődés, és mikor kell a célokat elérni? Hasznos segítséget nyújt a tevékenységlista, amellyel folyamatosan áttekinthető az összes soron következő feladat, felállítható a helyes fontossági sorrend, nyomon követhető minden intézkedés megvalósulása. A továbbiakban megismerjük a változás folyamatának szakaszait (eufória, kiábrándulás, tanulás, teljesítés). E folyamat lezajlásának ismerete könnyebbé teszi az előrehaladást, meghatározható a fejlődés; mindez különösen fontos nagy szerkezeti változások esetén.

Az eredményes önmenedzselés igen fontos összetevője a jó időbeosztás, megismerjük előnyeit (lényegre való koncentráció, a stressz megszüntetése, a következő nap megtervezése, a teljesítőképeség növelése stb.). A sürgős és fontos dolgokat megkülönböztető Eisenhower-elv alapján egyszerűen meghatározható a feladat megoldásának időpontja. A fontossági sorrend meghatározásához az ABC-elemzés is hasznos segítséget nyújt; szétválaszthatók az elsőbbséget igénylő, a mással is elvégezhető és a rutintevékenységek. A napi terv elkészítéséhez jól használható az ALPEN-formula is, amely a tevékenységek összegyűjtéséből, az időtartam megbecsüléséből, az elsőbbség meghatározásából és az utólagos ellenőrzésből áll.

A határidőnaplók az idő és a cél megtervezésének az eszközei, s ezek is segítséget jelentenek az utólagos ellenőrzésben. A telefonhívások listájával rögzíthetők a fontos infor-

mációk és az elvégzendő feladatok, a tevékenységlista pedig áttekinthetőséget és rendezettséget biztosít a felelősséggel elvégzendő tevékenységekben. A tapasztalatok szerint a stresszhelyzetek a hiányos tervezéssel és a fegyelmezetlenséggel függnek szorosan össze; a stresszmenedzsment hozzásegít ezeknek a stresszhelyzeteknek a megszüntetéséhez. Ötleteket és megoldásokat találunk a könyvben a hatékony tervezési munkára és a másokkal való eredményes, hatékony együttműködésre, majd a bemutatók és előadások előkészítésére. A szerzők tanácsokat adnak a lámpaláz leküzdésére és nyilvánosság előtti biztos fellépésre. Összefoglaló listát találunk a könyvben a stresszmentes magatartás kialakításához, a vizuális, az akusztikai segédeszközök használatához; mindkettővel jó eredmények érhetők el megfelelő időzítéssel.

A kommunikáció segítségével meg tudjuk magunkat értetni másokkal és másokat is megértünk. A továbbiakban a kommunikációs képességek felméréséhez, a kommunikációs nehézségek elemzéséhez és megszüntetéséhez találunk lehetőségeket a műben. A szerzők az önmenedzselés keretében tesznek javaslatokat a problémák megoldására s felhívják a figyelmet a kommunikációs továbbképzéshez vezető lépésekre, tudnivalókra.

Az Összefoglaló lista tesztkérdéseiről irányítják a figyelmet a hatékony üzleti kommunikáció követelményeire, a kommunikációs képességek értékelésére, a sikeres kommunikáció összetevőire. Végül a kommunikációs hiányosságok megszüntetésének folyamatát ismerjük meg a könyvből a probléma definiálásától,

a megoldáskereséstől kezdve a tenivalók listájának elkészítéséig, a megoldások megvalósításáig és azok ellenőrzéséig.

R. I.

PÉNZÜGYI FOLYAMATOK ELLENŐRZÉSE

Szerkesztette: **Sulyok-Pap Márta**
PERFEKT Gazdasági Tanácsadó, Oktató
és **Kiadó Rt., Budapest 2000. 168 p.**

A pénzügyi ellenőr feladata annak megállapítása, hogy az ellenőrzött gazdasági egység a lehető legjobb teljesítménnyel gazdálkodik-e a rendelkezésére álló eszközökkel. Ehhez ismernie kell mindazokat a módszereket, amelyek alapján a pénzügyi vezetők meghozzák döntéseiket és azt a környezetet is, ahol a gazdasági egység működik. A teljesítményellenőrzés szemlélete a gazdaságosság (economy), az eredményesség (effectiveness) és a hatékonyság (effectivity) elvének követését jelenti; ez a 3E-nek nevezett elv. A pénzügyi ellenőr akkor tud eredményesen együttműködni a pénzügyi vezetőkkel, ha neki is olyan a szakmai tudása, mint az ellenőrzött vezetőnek, a döntéshozónak. Neki is ismernie kell a döntések indítékait, módszereit, a pénzügyi folyamatok környezetét. A könyv ezeknek az ismereteknek a megszerzéséhez nyújt segítséget a pénzügyi ellenőrök számára a pénzügyi rendszer elemeinek, működésének, intézményrendszerének bemutatásával; tartalmazza egyúttal az okleveles pénzügyi revizori szakképzésben szereplő Pénzügyi

folyamatok ellenőrzése tantárgyának tantárgyát is.

A pénzteremtés folyamata keretében a pénz fogalmát, fajtáit, a pénzteremtés mechanizmusát, a pénzkínálat összetevőit és a pénzkeresleti függvényt ismerjük meg a könyvből, a pénzügyi közvetítésen belül pedig a megtakarítások formáiról, jellemzőiről, a beruházásokkal való összefüggéseiről, majd a pénzügyi közvetítő intézmények szolgáltatásairól van szó. Olvashatunk a kereskedelmi bankok tevékenységét szabályozó központi bank irányító szerepéről. Ez a monetáris irányítás mennyiségi vagy általános, illetve minőségi vagy szelektív fajtájú lehet.

Képet kapunk módszereiről, majd az 1987. január 1-jével kétszintűvé alakított magyar bankrendszer funkcióiról, monetáris irányítási eszközöiről. Ez utóbbiak közé a refinanszírozás szabályozási tevékenysége, a kötelező tartalékráta összegének megállapítása, a nyíltpiaci műveletek (állampapírok vétele és eladása) tartoznak. A bankrendszer második szintjét képező kereskedelmi bankok hagyományos üzletágairól (betétgyűjtés, hitelezés) szintén tájékozódhatunk, majd a fizetési forgalom lebonyolításának módjait ismerjük meg.

Az államnak hatalmi feladatai mellett gazdasági funkciói is vannak; ezek a termeléshez, a fogyasztáshoz és ezek feltételeinek biztosításához egyaránt kapcsolódnak. A feladatok ellátását szolgáló rendszereket államháztartásnak nevezzük; a közösségi feladatok központi, körzeti és helyi feladatokat foglalnak magukban. Az állami költségvetés működése keretében a költségvetés ter-