

vizsgálva elemzi a központi bank szerepét a kamatláb meghatározásában és a pénzkereslet szabályozásában. Zelkó Lajos, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár az infláció és a kamatláb, valamint a hitel-szolgálat kapcsolatait vizsgálja. Ennek keretében foglalkozik az állami költségvetés adósságainak alakulásával; az összefüggéseket számszerű adatokkal szemléltetve azt a következtetést vonja le, hogy a reálkamatláb és a gazdaság változása mellett az infláció is befolyásolhatja az adósságszolgálat időbeli nagyságának alulását.

Sey István, a történelemtudomány kandidátusa, főiskolai tanár németnyelvű tanulmányában Ausztria – mint szociális mintaállam – öregségi biztosításának típusait, pénzügyi problémáit ismerteti a kilencvenes évek első felében. Kupcsik József, a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár a gazdaságnak és a társadalomnak az 1990-es években bekövetkezett szerkezeti változásait vizsgálva számszerű adatokkal – táblázatokban – szemlélteti a bruttó hazai termék (GDP), az ágazatok termelésének arányai, az aktív keresők létszáma, a reálkereset és a reáljövedelem változásait.

A számviteli törvényben kötelezően előírt éves beszámoló adatait használja fel Ferenczi Zoltán, a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens és Sziva Miklós főiskolai docens az élelmiszeripar alágazati jellegzetességeinek bemutatására. Vizsgálják és elemzik a vállalkozások vagyonának változásait, eredményességét, jövedelmezőségét, hatékonyságát, valamint az ezeket befolyásoló tényezőket. Végül Honvári János, a történelemtudomány kandidátusa, főiskolai tanár tanulmányában a mai magyar mezőgazdaság agrárpolitikai problémáiról, szerepének fontosságáról, válságjelenségeiről, a mezőgazdasági keresők számáról és arányáról, a tulajdon- és birtokviszonyoról, az állami támogatásokról tájékozódhatunk.

R. I.

*Angyal Ádám:*

## A VEZETÉS MESTERFOGÁSAI

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 254 p.

A vezetés a szervezetbe foglalt tevékenységek vezetését jelenti; magában foglalja a célmeghatározást, a

befolyásolást, a változtatást, a hatalomgyakorlást és a sikerre való törekvést egyaránt. A rendkívül változatos vezetői munkában nagy számmal vannak olyan jellegzetes helyzetek, kihívások, módszerek és technikák, amelyek közösek és általánosnak mondhatók. A jellegzetes vezetői szerepek a tervezéstől, a szabályozástól, a szervezéstől kiindulva a döntést, a teljesítményértékelést, a munkatársak kiválasztását stb. szerepeket is jelentik. A vezetési helyzetek pedig a vállalkozás létrehozásából, szervezetépítésből, válságkezelésből, stratégiaalkotásból, újrászervezésből és még sok más helyzetből állnak. A vállalkozások életében előforduló esetek, problémák sikeres megoldásához ezek alapos ismerete nagy segítséget jelenthet a vezetők számára. Ezeket az ismereteket foglalja össze Angyal Ádám könyve, amely a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és a Kossuth Kiadó közös – gyakorlatorientált – könyvsorozatában jelent meg. A sorozat neve: V. I. P. – (Very Important Publication) könyvek.

Az üzleti vállalkozások vezetésére leginkább a célmeghatározás, a befolyásolás, a változtatás, a hatalomgyakorlás és a siker elérésére irányuló törekvés a jellemző. A szervezetek cselekedeteit – és a vezetést is – a környezetből és a körülményekből eredő kihívások, a vállalat állapota és felkészültsége befolyásolják; a vezetők motivációja összefügg a vállalat állapotával. Nem szabad szem elől téveszteni, hogy az üzleti vállalkozások működését versengésnek lehet tekinteni; ezért hívják a piacgazdaságot verseny- vagy versengő gazdaságnak. Szó van a könyvben a vezetők cselekedeteit befolyásoló tényezőkről is. Ezek: a megoldandó helyzet (kihívás), az ehhez viszonyuló motiváció és a megoldásra adott válasz; a tényezők egymásra is hatnak, ugyanarra a kihívásra a különböző vezetők egymástól eltérő válaszokat is adhatnak. A vezetésről szóló fejezet végén a szerző arra a tudásanyagra is kitér, amellyel a vezetőknek rendelkezniük kell (élő nyelvek, számviteli-pénzügyi nyelv, jogi nyelv, az informatika nyelve, vezetéstudomány, az iparág és a környezet ismerete).

A vezetői szerepek keretében a tervezés a célkitűzést, a módszerek meghatározását és az elérendő teljesítmények rögzítését jelenti, a szabályozás pedig az üzleti életben megvalósítandó folyamatok és tevékenységek szervezését. A szervezés a működés

kialakítása és folyamatos javítása; alapvetően alkotó tevékenység, amely újat, minőségileg jobbat kíván elérni a korábbiánál. Az igazgatás a vezetés folyamatának a megszervezése. A döntés nélkülözhetetlen vezetői tevékenység; a döntési folyamat felderítéséből, tervezéséből, a lehetőségek közti választásból és annak áttekintéséből áll, hogy van-e szükség esetleg módosításokra. A koordináció a különböző célokkal rendelkező személyek, csoportok vagy szervezetek tevékenységének egy közös – vagy elfogadott – cél érdekében való összefogását jelenti.

Az elszámolás is nélkülözhetetlen vezetői szerep, megalapozza a vezetési lépéseket. Közvetlenül segíti a vezetők ellenőrzési szerepét, hiszen az ellenőrzés is az elszámoltatás egy változata; maga az ellenőrzés megléte is pontosabb, hatékonyabb munkára serkenti a beosztottakat. Az elszámolás legalapvetőbb és törvényesen előírt módszere a számviteli nyilvántartás. A vállalatok ezen túlmenően ennél részletesebb elszámolási rendszereket alkalmaznak; ez a vezetői számvitel, amelynél úgy csoportosítják az adatokat, hogy azok kielégítsék a vezetők igényeit. Az elszámolások során lehetőség nyílik az elemzésre, a döntéstámogatásra. A beszámolók összehangolják a különböző megfigyeléseket; a beszámoltatás a közvetlen vezetői ellenőrzés módszere! Az auditálás is egyre fontosabb szerepet kap a vállalatok életében, mert a tevékenység mérlegelését, megítélését jelenti. A teljesítményértékelés lehetővé teszi a vezetők beavatkozását, ha a dolgok nem az elképzeléseik szerint alakulnak. Az információkezelés – vagyis a tájékozódás és tájékoztatás – szintén a legtöbbit gyakorolt vezetői szerepekhez tartozik; átszövi a vezetés valamennyi területét, a kapcsolattartás alapja és a motiválás fontos eszköze. Az egyik legkényesebb vezetési szerep a munkatársak kiválasztása, ez jelenti a vezetői csapat kiépítését. A veszély- és kárelhárítás azok közé a vezetői szerepek közé tartozik, amelyben a vezetőnek feltétlenül személyesen kell részt vennie!

A jellegzetes vezetési helyzetekkel foglalkozó 4. fejezetben a vezetők munkájának legnagyobb részét kitevő tipikus helyzeteket ismerteti a szerző, nyomon kísérve a vállalatok életútjának szakaszait. Az első vezetési helyzet magának a vállalatnak a megalapítása; ennek sikere az alapítói szándékon, a motiváltságon, az elgondoláson és érdekeken, a pénzügyi és piaci hát-

téren, valamint a szerencsén múlik. Megismerjük a vállalatalapítás lépéseit, a jogi és szervezeti keretek megállapítását, az indulás feltételeit, az üzleti terv tartalmát. A szervezetiépítés a vállalat egész működése folyamán végzett tevékenység. Ennek során tisztázni kell az alá- és fölérendeltségeket; a jól működő szervezetnek többféle szempontot kell figyelembe vennie (stratégia, az iparág és a technológia követelményeit, a vállalat nagysága stb.). A működtetésnél fontos vezetési módszer az időgazdálkodás, a kommunikáció, az alkalmazkodás, a változtatás és a fejlesztés. Mindezek módszereiről kapunk tájékoztatást a könyvben éppúgy, mint a válságkezelésről, a vállalat növekedésének problémáiról és a stratégiaalkotásról is. Ez utóbbival kapcsolatban olvashatunk a stratégia-típusokról, a megvalósulás akadályairól és a stratégiai szövetségekről. Foglalkozik a szerző a vállalatok kormányzásával, összeolvadásával, üzletértékelésével, az átalakítás és újraszervezés problémáival éppúgy, mint a társadalmi és környezeti kihívásokkal, az etikus vezetés követelményeivel. Ez utóbbiak azt jelentik, hogy a vezetési munkában a társadalmi környezet elvárásait, szokásait is figyelembe kell venni. A környezetbarát vállalati politika szintén elfogadott vezetési követelmény. Végül az üzleti tevékenység megszüntetésével járó tennivalókról tájékozódhatunk ebben a fejezetben.

Az utolsó (5.) fejezete a gyakorló vezetők számára olyan módszereket, technikákat tartalmaz, amelyek segítséget jelentenek az előző fejezetekben bemutatott vezetői szerepekből és helyzetekből eredő problémák megoldásához. Szó van itt – többek között – a folyamatokat követő tervezésről (például vonalterv, életciklus görbe stb.). Ide tartoznak a különböző előrejelzési módszerek, a költségvetés és az üzleti terv készítése, valamint a gazdaságos gyártási mennyiség megállapítása is. Az informatika térhódításával a vezetési szokások és eljárások is megváltoznak; adat- és hírközlő rendszerek épülnek ki a döntéselőkészítés és a vezetői tájékoztatás támogatására; legmagasabb szintjét a szakértői rendszerek jelentik. A hosszú távú tervezésből kialakult üzletpolitikai tervezési módszerek és a stratégiai gondolkodás lépései, módszerei közt a szervezeti kultúra és a sikeresség jellemzői is megismerjük. A szervezet és a környezet viszonya szintén a fontos üzletpolitikai kérdések közé tartozik.

A vezetési nehézségek kezelése tárgyalásánál a szabályozástól eltérő esetekben (kivételek) szükséges vezetői beavatkozásról, a megegyezéssel eredmény-célok szerinti vezetésről és más vezetést támogató rendszerekről olvashatunk. A gazdálkodás támogatásával kapcsolatban az anyagi és műszaki folyamatok felsorolását, a gyártási forrástervezés, a színvonal-elemzés, az értékelemzés tevékenységének leírását találjuk. A személyügyi politika tárgyalásánál pedig a szerző az emberi erőforrásgazdálkodással, a versenyztetéssel, a csapatépítéssel, a munkaköri leírással, a teljesítményértékeléssel és a munkavállalói magatartásokkal foglalkozik. A döntéshozókészítés és a döntési változatok bemutatása után a piaczdálkodási tevékenység áttekintése következik a könyvben. Megismerjük a vállalati működést a piaccal összekapcsoló marketing alapjait és módszereit (környezetbefolyásolás, versenysztratégia és -elemzés, piachatasékelés, piackutatás).

Angyal Ádám könyvének hatalmas anyagában minden érdekelt és érdeklődő megtalálja a vezetési feladatait ellátásához szükséges ismereteket, megoldásokat és eszközöket. A könyvet ábrák és táblázatok, valamint gazdag irodalomjegyzék egészíti ki.

#### R. I.

*Pálinkás Jenő:*

## A VEZETÉS ÉS A TECH- NOLÓGIAFEJLESZTÉS ETIKAI KÉRDÉSEI

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 194 p.

Magyarországon a műszaki-gazdasági kérdések mellett egyre inkább előtérbe kerülnek a vállalkozások és az erkölcs összefüggéseire irányuló vizsgálatok is. Az üzleti és gazdasági etika tanulmányozását egyrészt az teszi indokolttá, hogy egyre többen kapcsolódnak be a gazdasági életbe, másrészt pedig az, hogy hazánkban az elmúlt évtizedekben megszakadt az üzleti etika folytonossága, a piac szereplőinek magatartásában elfogadott etikai normák pedig még nem alakultak ki. Így nem lehet beszélni a gazdasági etika vezetői döntésekbe való beépüléséről. Hiányzott az etika eddigi

oktatási rendszerünkben is; így a fiatal menedzserek nem tanulták és nem is vehették át azt környezetüktől sem.

Nyilvánvaló, hogy a tisztességes üzleti magatartás csak jogi szankciókkal nem teremthető meg. Ezekon túlmenően szükség van arra, hogy a döntéshozók és a gazdasági élet többi szereplője a tisztesség határain belül tevékenykedjenek, s ezt a magatartást várják el munkatársaiktól is! Az egyéni érdekek mellett fel kell ismerniük versenytársaikkal közös érdekeiket s azokat az előnyöket, amelyek csak együttesen érhetőek el az érdekek kölcsönös figyelembevételével. Tarthatatlan az az álláspont, miszerint az etikus magatartás az üzleti sikerek akadályozója lenne, és a gátlástalanság, a kíméletlenség, a partner félrevezetése, megfélemlítése az üzletemberek erényei közé tartozik. Mindezeket figyelembe véve időszerű és hiányt pótló Pálinkás Jenő könyve, amely a vállalkozás, a cégkultúra sokszínű kapcsolatának bemutatásával jut az érdekérvényesítés és a társadalmi felelősség egyeztetésének érvényre jutásáig.

Kitűnik a könyvből, hogy a vezetői döntések akkor etikusak, ha a döntést a megegyezés alapján minden érintett fél ésszerűen el tudja fogadni. Figyelembe kell venni a társadalmi környezet elvárásait és szokásait. Az etikai döntések legjobb mércéje a nyilvánossággal való szembesítés. A jog és az erkölcs szoros kölcsönhatásban áll egymással. Törvények jelentek meg a tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás, a tisztességtelen gazdasági tevékenység tilalmáról. A vállalatok üzletpolitikájuk kialakításánál meghatározhatják, hogy milyen magatartást tartanak helyesnek, mit várnak el alkalmazottaiktól és mit nyújtanak partnereiknek. Az etikai kódexek mellett az etikai ítéletalkotás fejlesztésében nagy szerepe van az etikai képzésnek is...

Mindezek után olvashatunk a könyvben a cégkultúra fontosságáról, amely az etikus vállalkozási magatartás kialakulásának és érvényesülésének egyik feltétele. A cégkultúra olyan elvárások, magatartások rendszere, amelyeket a szervezet tagjai természetesnek fogadnak el; tartalmazza a szervezeten belüli értékeket, szokásokat, szabályokat, hagyományokat, szabályozza a szervezet tagjainak viselkedését. A cégkultúra változását a külső (társadalmi, gazdasági) viszonyok és a