

Az ösztönzési rendszer akkor működhet jól, ha a vállalat egyértelműen meghatározza stratégiai és operatív céljait, ha a rendszer egyszerű és áttekinthető, kiszűri a szubjektív elemeket, a tényezőket az ösztönzettek befolyásolni tudják, s az elszámolási rend reális képet mutat az egységek teljesítményeiről. Megismerjük a könyvből a divizionális rendszerekben legelterjedtebb pénzügyi jutalmazási formákat (azonnal kifizetett pénzjutalom, illetve jutalomként adott részvények, késleltetett pénzjutalom, részvényvásárlási opció). Megoldást kell találni a sajátos emberi, munkaerő-gazdálkodási problémákra is. A divizionális rendszer más irányítási formákhoz hasonlóan egyes csoportok érdekeit támogathatja, másokét viszont sértheti. Számításba kell venni azokat a természetes emberi helyzeteket és reakciókat is, amelyek a nagyobb változásokat kísérik (az elbizonytalanodást, a félelmet, a burkolt ellenállást és még sok más tényezőt).

Olvashatunk a továbbiakban az átalakulási, átszervezési folyamat lebonyolításának a menetéről, a költségkeret, a személyzet és képzésük, a stratégia és üzleti terv, az elszámolások, az eszközök, az információs és az ösztönzési rendszer meghatározásáról, a változásmenedzsment szakértőjének (J. Kotter) tanácsairól. Ezek szerint fontos a vezérlés felkeltése, a csapat összeállítás, a jövőkép felrajzolása és kommunikálása, az akadályok elhárítása, az eredmények konszolidálása, s a változások meggyökereztetése a vállalati kultúrában.

Végül a könyv utolsó fejezete (Mere tovább?) arról szól, hogy a vezetés hogyan kezeli a továbblépési lehetőségeket. A szerző idéz A. Sloywotzky és D. Morrison 1997-ben megjelent könyvéből (The Profit Zone), mely szerint: „Egy vállalatnak, ha tartósan fenn akar maradni, üzleti struktúráját időről időre

úgy kell megváltoztatnia, ahogy ügyfelei igényei és prioritásai átalakulnak, és ahogy az érték elvándorol a tradicionális struktúrától. Az üzleti struktúrák gazdaságilag ugyanúgy elavulnak, mint a termékek műszaki megoldásai.”

Az üzleti modell (Business design) szerintük az ügyfelek kiválasztásából, az érték, a nyereség megragadásából, a stratégiai kontrollból és a tevékenységi kör meghatározásából áll. Akkor igazán hatásos, ha ezek az összetevők egymást erősítve szerves egészet alkotnak. Az üzleti modellek nem örök érvényűek, különböző korok és különböző helyzetek eltérő modelleknek kedveznek; optimalizálni, időről időre megváltoztatni, esetenként radikálisan átalakítani kell azokat a vállalati méretek megváltozása, a globális verseny, a technikai fejlődés stb. hatására. A 30. ábra a divizionális modell hosszú távú fejlődését befolyásoló tényezőket szemlélteti. A szerző kifejti, hogy egy hálózatban a hierarchiánál fontosabb szervező erő a folyamat; a folyamatok radikális megújítását a Business Process Reengineering tűzte ki célul. A fejlődés útja szinte beláthatatlan. „Ezt az új világot a rohamosan fejlődő, a vállalatirányítási rendszerekre közvetlen és erős hatást gyakorló információs technológia irányítja...”

R. I.

GÖRÖG Mihály: ÁLTALÁNOS PROJEKTMENEDZSMENT

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 194 p.

Századunk második felében a gazdasági szervezetek sikeres működésének egyik fontos meghatározója a felgyorsulás, a szinte folyamatos változás. Ez kényszeríti a vállalatokat a stratégiában való gondolkodásra és arra, hogy

stratégiai céljaik eléréséhez különböző projekttevékenységeket végezzenek, s így alkalmazkodjanak az állandóan változó környezeti feltételekhez. A stratégiai célok mint projektek – egyszeri komplex feladatok – valósulnak meg meghatározott idő- és költségkorlátok mellett. A szervezetek számára a stratégiai célok elérése – így hosszú távú fennmaradásuk – jelentős részben a projektek sikeres végrehajtásától függ! Görög Mihály könyve azoknak nyújt segítséget, akik egy szervezet stratégiai céljainak megvalósításáért, a projektek teljesítésének irányításáért viselnek közvetlen felelősséget. A könyvben leírtakat eredményesen használhatják továbbá a témakörrel foglalkozó egyetemi hallgatók is.

Az első fejezetben a szerző bemutatja a projektmenedzsment helyét és szerepét a szervezetek életében, rávilágítva a már meglevő vezetési dimenziókra, a szervezeti stratégia és a projektek közti összefüggésekre. Rámutat arra, hogy a vezetés egyik dimenziója az aktuális közvetlen célok és napi feladatok folyamatos és eredményes teljesítése. Ettől függ a szervezet jövőbeni működőképessége, mert a stratégiai célok megvalósításának eredményei a napi operatív tevékenység részévé válva jelentősen befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. Ezek a feladatok az operatív és a stratégiai menedzsmenttől eltérő vezetési szemléletet, eltérő módszereket és technikákat jelentenek a szervezetek vezetésében; ez a projektmenedzsment. Mindig valamilyen egyedi cél elérésére összpontosít, amelynek megvalósítási időtartama előre rögzítve van, a teljesítés költsége meg van határozva; ezek a jellemzők a projektmenedzsmentet a vezetéstudomány önálló részterületévé teszik.

A szerző megvilágítja a szervezeti stratégia és a projektek, valamint a straté-

giai menedzsment és a projektmenedzsment közötti összefüggéseket. Utal arra is, hogy ez utóbbi miben különbözik az operatív menedzsmenttől a szervezetek vezetésében betöltött funkciója alapján; az összefüggéseket táblázat szemlélteti. A különböző tartalmú projekteket célszerű beruházási, kutatási és fejlesztési, szellemi és szolgáltatási projektek szerint csoportosítani. Megismerjük az egyes csoportokba sorolható projektek jellemzőit, sajátosságait. Ezen túlmenően külső és belső projektekről is beszélhetünk aszerint, hogy a megvalósításban főként a projekttulajdonos szervezeten kívüli közreműködők vesznek részt, vagy a szervezet alapvetően a saját belső erőforrásait veszi igénybe. Operatív szinten is születnek gyakran projektötletek; ezeket célszerű egybevetni a szervezet aktuális stratégiai céljaival.

A második fejezetben a projektmegvalósítási folyamat ábrázolásmódjával és általános leírásával, azaz a projektciklussal ismerkedünk meg. A szerző itt részletesen foglalkozik a beruházási projektciklussal, amely magában foglalja az egymásra épülő lépések sorát, s ezért alkalmas a többi projektek megvalósítási folyamatának megértéséhez és irányításához. A ciklus tevékenységfázisai: a projektalakítás, az odaítélés, a teljesítés és az utóelemzés. Az első fázisban a legfontosabb a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítése, a következőben (odaítélés) a projektstratégiát – szerződésstratégia – határozzák meg. Ez a fázis meghatározó tevékenysége; elemei és eszközei pedig a szerződéstípus, a pénzügyi elszámolási mód, az előminősítés és a versenyeztetési eljárás. Tradicionális, kulcsrakész és menedzsment típusú szerződés különítható meg; a pénzügyi elszámolási mód pedig ár-, költség- és célbázisú elszámolási mód lehet. Valamennyit részletesen is megismerjük a könyvből.

A teljesítés fázisában növekszik a jelentősége a stratégiával való egybevetésnek; csak így várható reálisan az, hogy a stratégiával összhangban levő eredmény jöjjön létre. Az utóelemzés tárgya a megvalósítás egésze, annak elemzése, hogy a létrejött projekteredmény mennyiben váltja valóra a stratégiai célokat. A projektciklus könyvben bemutatott általános modellje ráirányítja a figyelmet a projektek stratégiai meghatározottságára; erre mind az odaítélés, mind pedig a teljesítés szakaszában feltétlenül szükség van!

A projektalakítási eljárással, a projekt-eredmény tartalmát meghatározó struktúraszervekkel foglalkozó harmadik fejezetben a szerző gyakorlati tapasztalatok eredményeként írja le a stratégiai akciók projekteké alakítását. Ez a folyamat a projekt elvárt eredménye által teljesítendő operatív funkciókon alapul. A stratégiai akció projekteké való átalakítása során több változat is keletkezhet. A funkcióhordozók (eszközök) struktúrája a tervezett projekteredmény olyan rendszere, amelynek csúcán a projekteredmény vagy a stratégiai cél áll, ezt az alfunkciók csoportjai követik egészen az elemi funkciókig.

A funkcióhordozók struktúrájának összeállítása során célszerű figyelembe venni a működés környezeti jellemzőit és az értékelemzési munka eredményeit. Egy projekt teljesítése mindig a funkcióhordozók struktúrájának megvalósítását jelenti, a projekteredmény az operatív működési szakaszban teljesítheti tervezett funkcióit. A szerző megjegyzései arra irányulnak, hogy alaposabban megvilágítsa a struktúraterv alkalmazhatóságát. A tevékenységi struktúra sokféle felhasználhatóságáról és az integrált szemléletű projektstruktúraterv alkalmazási lehetőségeiről olvashatunk még ebben a

fejezetben. Ez utóbbi olyan szemléletmód, amely a funkció és funkcióhordozók struktúrájának, valamint a tevékenységi struktúrájának összefüggéseire építve növelheti a projektialakítás és a projektmegvalósítás eredményességét.

A struktúraterv egy projekt idő- és költségkorlátainak meghatározásához is alapot teremtenek. A projektmegvalósítás terveiről szóló negyedik fejezetben az idő-, az erőforrás-tervezés, valamint a költségtervezés feladatait ismerjük meg. Ezek nagyon fontosak a projektfeladatok teljesítése szempontjából mind a projekttulajdonos, mind pedig a teljesítésben közreműködők számára. Az időterv a tevékenységek időbeli összefüggéseit grafikai úton is ábrázoló teljesítési programja. Lényegbeli funkciója, hogy a megvalósításban érdekelték között a kommunikáció hatékony eszköze is legyen. A továbbiakban a különféle technikai megoldások fontos jellemzőit ismerhetjük meg...

Az erőforrásterv a projekt teljesítéséhez szükséges igényt jelenti az időterv és a teljesítés helyszíne figyelembevételével; magában foglalja a vonatkozó dokumentumok összességét is. Minden projektnek szüksége van speciális erőforrásra: a projekt megvalósítását irányító szervezetre és a teljesítést végző emberi erőforrásra. A költségterv a projekt teljesítésének költség-szükségletét leíró dokumentum, amelynél az időtervet is figyelembe kell venni. A projektek jelentős része az eredetileg tervezett költségkeret túllépésével valósul meg; különösen így van ez a nagyméretű, újdonságot jelentő kutatási és fejlesztési projektek esetében. A pontos költségbecslés nehezen teljesíthető a projektalakítás fázisában. Arra kell törekedni, hogy minél megbízhatóbb adatok, módszerek segítsék a pontosabb költségkalkuláció kialakí-

tását. A költségbecslési módszerek leírásával zárul a fejezet.

Az ötödik fejezetben a szerző a projekt teljesítés irányításának döntéstámogató információs rendszerére, a projekt kontroll fontosságára hívja fel a figyelmet. Ez magában foglalja a tervezett elsődleges projekt célok teljesülésére vonatkozó elemzések elvégzését, s az ezek alapján szükséges korrekciók végrehajtását is. Jövőorientált szemléletű irányítási rendszer a múltbeli adatok alapján segíti az irányításért felelős vezetést abban, hogy választ találjon arra, mi történhet a projekt teljesítésénél, ha a jelenlegi tendenciák folytatódnak. Az eszköztárhoz a projektek teljesítése tárgyában rendszeresen megtartott operatív és áttekintő-értékelő értekezletek is hozzátartoznak. Ez utóbbiak célja a megvalósítás átfogó értékelése, a szükséges változtatások megtárgyalása, a technikai és pénzügyi problémák megvitatása stb. A teljes körű projekt kontrollhoz tartozik – a projekt teljesítésének időbeli alakulásán túlmenően – a felhasznált erőforrások és a felmerült költségek elemzése és értékelése is...

A sikeres projektmegvalósítással foglalkozó utolsó (hatodik) fejezetben a szerző a projekt sikerességét meghatározó jellemzőket mutatja be. Szó van itt a projekt teljesítés közbeni átalakításáról, amely irányulhat a projekt eredményre, és az idő- vagy költségkorlátokra. Megismerjük a módosításokat előidéző leggyakoribb körülményeket, amelyek közt technikai problémák, jelentős idő- és költség-túllépések stb. egyaránt előfordulhatnak. Végül a projektmarketinggel és a projektirányítás szervezeti formáival ismerkedünk meg a könyvből.

A projektmarketing arra irányul, hogy megismerje az érdekcsoportok elvárásait, s hozzásegítse a projekt vezetőségét

ahhoz, hogy az elvárások kielégítésével és a szükséges információkkal megelőzze a konfliktusokat. Szükség van rá nemcsak a teljesítési szakaszban, hanem a projekt iránti igény kialakulásának pillanatától kezdve végig. A szerző esetleírással bizonyítja be, hogy mit idézhet elő a projektmarketing teljes hiánya.

A projektirányításnál három szervezeti megoldás lehetséges: a lineáris-funkcionális, a projektre orientált, és a mátrix szervezetben történő irányítás; mellettük vegyes megoldások is előfordulnak. Az egyes szervezeti formák ugyanazon projekt esetében is változhatnak a projektciklus különböző fázisai szerint. A szerző azzal zárja könyvét, hogy a projektorientált vállalati struktúrának egyik alappillére a szervezeti kultúra, és a projektszervezetek sajátos szervezeti kultúrája is.

*ALMÁSI Gáborné-
FARKAS Sándorné dr.-
Dr. LACÓ Bálint-
Dr. MEZEI Imre:*

ÖNKORMÁNYZATOK VAGYON- GAZDÁLKODÁSA

SALDO Pénzügyi Tanácsadó és
Informatikai Rt., Budapest, 1999. 192 p.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás feladatainak teljes körű ellátásához szükséges gyakorlati tudnivalókat ismerhetjük meg az Önkormányzati füzetek 16. kötetében (sorozatszerkesztő: Dr. Juhász István). A szerzők a három részből álló kötetben először történeti áttekintésben mutatják be az önkormányzati gazdálkodásban meghatározó jelentőségű – önkormányzati vagyon kialakulását, az önkormányzatok vagyonhoz jutásának folyamatát. Megismertetnek a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény

rendelkezéseivel, amelyek az állam tulajdonából az önkormányzatok tulajdonába kerülő vagyontárgyak (ingatlanok, a tanácsok és intézményeik pénzvagyona, értékpapírja és egyéb vagyoni joga) körét határozzák meg. Egyes állami tulajdonú eszközök (műemlék ingatlanok, védett természeti területek, vizek, ingóságok stb.) önkormányzati tulajdonba adásáról az 1991. évi XXXIII. törvény rendelkezett. Az önkormányzatok tulajdonába került annak az állami vagyonnak döntő többsége, amely az önkormányzati közszolgáltatásokat, illetve a közhatalmi helyi feladatok ellátását szolgálja.

Az önkormányzati vagyon tartalmával foglalkozó második részben az önkormányzati vagyon, tulajdon, tulajdonjog fogalmával, a tulajdonost megillető jogokkal és kötelezettségekkel, az önkormányzati tulajdongyakorlás korlátaival ismerkedhetünk meg. „A helyi önkormányzat vagyona a tulajdonából és a helyi önkormányzatot megillető vagyoni értékű jogokból áll, amelyek az önkormányzati célok megvalósítását szolgálják...” (1990. évi LXV. törvény 78. §. (1) bekezdése). A törvény tömör meghatározása magában foglalja az immateriális javakat, tárgyi eszközöket, befektetett pénzügyi eszközöket, készleteket, követeléseket, értékpapírokat és pénzeszközöket –, amelyeket az önkormányzat a vagyonátadás során, illetve azt követően különböző jogcímenek kapott. A tulajdonjog tartalmi elemei: a birtoklás joga, a használat, a hasznos rendezésének joga, és a rendelkezési jog. Az önkormányzati vagyon külön része a törzsvagyon, amelyet a többi vagyontárgytól elkülönítve kell nyilvántartani; az ide tartozó vagyon vagy forgalomképtelen, vagy korlátozottan forgalomképes.

A forgalomképtelen vagyontárgyak (helyi közutak és műtárgyaik, terek, parkok, közcélú vízi létesítmények,