

jövedelmekre számíthatnak a felső vezetők Magyarországon stb.

Az utóbbi években magam is több ízben kényszerültem arra, hogy önéletrajzok alapján próbáljak munkatársakat választani. Rengeteg jó és rossz tapasztalatot szereztem, követendő és elvetendő példával találkoztam. Hiába tudja minden olvasó, hogy önmagában a jól megírt curriculum vitae még csak azt mutatja meg, szerzője valahol tanácsokat kapott ez ügyben profi szakértőktől, mégis mint első benyomás fontos lehet, ha egy önéletrajz például azzal zárul: „Hobbijaim: olvasás, színház, tenisz és nem utolsósorban, a munkám.“ A „Hogyan csináljunk karriert?“ című könyv a hazai munkaerőpiac szükségleteihez igazodva nemcsak magyar, de angol, német, francia és olasz nyelvű önéletrajzmintát is kínál, bár óvnám az olvasót attól, hogy megfelelő nyelvismeret nélkül, kizárólag a könyvből kivágott kifejezésekből állítsa össze saját curriculum vitae-jét. (Egyedülálló ugyanakkor, hogy a különböző típusú – angol, francia stb. – vállalatok, illetve nyelvterületek megszokott önéletrajz-sablonjait is bemutatja a szerző, utalva arra, hogy ugyanaz az élettörténet különbözőképpen is elmesélhető, válaszként más és más szükségletekre.)

„Hogyan csináljunk karriert?“, olvashatjuk a kétségtelenül blikkfangos címet a fedőlapon, de a könyv érdeme, hogy legalább ily találó címe lehetne: „Humán erőforrásmenedzsment“, avagy „Hogyan menedzselje erőforrásait a munkavállaló, és hogyan gondolkodjék erről az ezzel foglalkozó szakapparátus.“ Erről szól *Pintér Zsolt* könyve, s felvállalt bonyolult feladatát sikerrel teljesíti is.

Szirmai Péter

**Uwe Renald MÜLLER:**

## Fognak a vezetők

– Új vezetői magatartás –  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,  
Budapest, 1996. 180 p.

A német szerzőnek ezt a könyvét a Schmalenbach-díjjal jutalmazták. Az azonos nevű Alapítvány olyan üzemgazdasági témájú tanulmányokat támogat, amelyek mind tudományos, mind pedig gyakorlati szempontból egyaránt hasznosak. Így az elméleti és gyakorlati szakemberek figyelmét olyan területekre irányítja, ahol a meglévő szervezeti formák a felgyorsult innováció és a nemzetközi verseny fokozódása következtében alapvető változtatásra szorulnak. A személyes vezetői gyakorlattal és tapasztalatokkal rendelkező szerző a szigorú versenyfeltételekhez alkalmazkodó, a szervezeti felépítés és egy új vezetői magatartás kialakítását célzó gyakorlati megoldásokat mutat be. Könyvének címe a karcsúbb, rugalmasabb, hatékonyabb vállalatvezetés megvalósítására vonatkozik, valamint arra is, hogy nem minden vezető felel meg az új követelményeknek, számuk ezért bizonyára csökkenni fog...

A könyv elsősorban azoknak a középszintű vezetőknek készült, akik először találkoznak vezetői feladatokkal s a szerző arra ösztönzi őket, hogy behatóan foglalkozzanak a vezetői kérdésekkel. A felső vezetők számára pedig a középvezetők helyzetének megítéléséhez ad hasznos információkat. Választ kapunk arra is, hogy a döntéseket és utasításokat gyakran miért nem tudják megvalósítani.

A vezetői kultúra megteremtéséhez az átalakítási folyamat állandó ébren tartására van szükség! Ehhez olyan munkahelyi kör-

nyezetet és együttműködési kultúrát kell létrehozni, fenntartani, amely a sikeres munka előfeltétele. A termelékenység növekedése az emberek együttműködési képességét, az erre való készséget kívánja meg; az ezekhez vezető utat, a szükséges intézkedéseket világítja meg a német szerző könyve.

*Uwe Renald Müller* először saját vezetői élményeit, tapasztalatait és felismeréseit írja le könyvében. A kiindulóléletről a megoldásig és eredményekig mutatja be az új vezetői kultúrájához vezető út állomásait, az akadályokat, a stagnálást, a buktatókat éppúgy mint az elért eredményeket. Ezután a tapasztalatok alapján levonható következtetéseket ismerjük meg. Javaslatokat találunk a továbbiakban a pályakezdekkel, a női dolgozókkal folytatott bánásmóddhoz, együttműködéshez. A szerző válaszolja a vezetői sikerek alapját képező közös értékeket (lojalitás, hasznosság, szolidaritás) és normákat.

A könyv terjedelmes második részében a szervezeti modellről, a vezetői kultúráról, a vezetői feladatokról és az információfeldolgozásról olvashatunk. A szerző áttekinti a vállalati törzsrészlegek és szakmai részlegek problémáit s a köztük fennálló különleges viszonyból adódó felismeréseket, részletesen foglalkozik egy új vezetői szervezet elemeivel. Ismerteti a különböző kapcsolatrendszerek kiépítéséhez és ápolásához javasolt tennivalókat. Megállapítja, hogy a vezetést és a vezetői kultúrát a követett célkitűzés és az elérendő végcél határozza meg. Ennek keretében a vezetési technika gyakorlati alkalmazásáról, a vezetési stílusról, a célmeghatározás elemeiről, a konszenzusos vezetésről, az állandó javítás elvéről, majd a vezetési

hibákról olvashatunk példák bemutatása mellett. Szó van itt a hibák elkerülésének lehetőségeiről is.

A vezetői kultúra megváltoztatásával az együttműködési kultúra alapvető megújítása is lehetővé válik. Egy vállalati kultúra mindig összefügg a társadalmi kultúrával: ezért az emberek vállalaton belüli viselkedése is a társadalmi normákat és értékeket tükrözi. Ez a kultúra a bizalomra épülve az egyes embert az üzemi események középpontjába helyezi s egyre fontosabbá válik a szaktudás: aki több tudással rendelkezik, az helyzeti előnyhöz jut.

A vezetők feladatának és magatartásának tárgyalásánál a szerző rámutat arra, hogy a jövőben őket is vezetői teljesítményük alapján fogják megítélni. A dolgozók az eddiginél jóval nyíltabban fogják megkövetelni a főnökeiktől a teljesítményt: a jövőben a vezetők jelentős veszteséges teljesítmény esetén nem maradhatnak meg a helyükön! A vállalati közösség nem tűrhet meg a soraiban sikertelen és alkalmatlan vezetőket.

Miben különböznek egy vezető feladatai a beosztottakétól? – erre a kérdésre a könyv *11. táblázata* ad feleletet a vállalkozói és az operatív látásmód összehasonlításával. A vezetők legfontosabb feladatai közül a szerző a dolgozók környezetével, a jövő tervezésével és biztosításával foglal-

kozik, részletesebben. A sikeres vezető tulajdonságai a jövőben lényegesen különböznek az eddigi követelményektől: a különbségeket a táblázatból ismerhetjük meg.

Egyetlen ember sem rendelkezhet valamennyi szükséges vezetői tulajdonsággal, ezért megfelelő team-tagok kiválasztására, együttműködésük irányítására, optimális munkahelyi környezet létrehozására van szükség. Olyan magatartásváltás következik majd be, amely sok mai vezető képességeit meghaladja. Nincsen ember hiba nélkül; minden vezetőnek azon kell fáradoznia, hogy tudatosan kezelje saját hibáit. Javaslatokat találunk itt a hiányosságok kezeléséhez és a magatartás megváltoztatásához éppen úgy, mint a főnökkel való érintkezéshez.

Az információfeldolgozás meghatározó lehet az új vezetői kultúrában; ehhez ki kell jelölni annak súlypontjait. Bár az információfeldolgozásnak gyakran nem tulajdonítanak nagy jelentőséget, a karcsúsított, nem formális, decentralizált vállalatoknál annak a siker szempontjából döntő jelentősége van. Segíti az ember információs, kommunikációs és kooperációs szükségleteinek kielégítését. Megismerjük egy információs és kommunikációs rendszer funkcióit. Szem előtt kell tartani azonban, hogy az emberi motiváció, teljesítőké-

pesség, kreativitás semmilyen számítógépes rendszerrel sem pótolható – a számítógép mind-ezeket csak segítheti.

Hasznosak lehetnek a könyv harmadik részében bemutatott áttekintések, irányelvek és javaslatok a teammunkában, a dolgozókkal folytatott beszélgetéseknél és a kultúra kiépítésében egyaránt. A szerző tanácsokat ad a csoportok irányításához, a feladatok csoporton belüli tisztázásához, a csoportok motivációjához, a kommunikációhoz és a feladat kihelyezéséhez. Az általános irányelvek a teammunka beindítására, a teamvezető feladataira, a kreativitás kezelésére stb. vonatkoznak.

Végül egy belső szolgáltató terület vezetői kultúrájának kiépítéséhez találunk javaslatokat a könyvben a célok és feladatok, a piaci versenyképesség hosszú távú biztosítása, az előbbre vivő tevékenységek, az általános magatartási alapelvek megjelölésével.

*Uwe Renald Müller* könyve bemutatja az elavult irányítási rendszer megváltoztatásához vezető utat, az eddigi vezetési szervezet korlátai lebontásának lehetőségeit. Javaslatok és tanácsai megfontolásra érdemesek a magyar piacgazdaság résztvevői számára. A fordítást *Karacs Sándorné* – a Pénzügyi és Számviteli Főiskola tanára – végezte.

Rubóczky István