

1994-ben, hogy nagyon nagyok, vagy nagyok a szociális különbségeket. A válaszolók 50,9%-a szerint a szociális különbségeket a személyi jövedelem nagysága, 25,2%-a szerint pedig a társadalmi pozíció és hatalom okozza. Más képet mutatott a felmérés tíz évvel korábban; a személyi jövedelmet 39,6%, a társadalmi pozíciót és hatalmat pedig 31,1% tartotta a szociális különbségek legfontosabb meghatározójának. A könyv a magántulajdon szerepével kapcsolatos vélemények ismertetésével zárul.

Rendkívül érdekes és tanulságos ismeretekhez, adatokhoz jutnak azok, akik a két időszakban végzett kutatások, megállapítások eredményeit áttanulmányozzák. A megismertelt felmérés lehetőséget ad az emberi magatartások és beállítottságok változásainak, azok kiváltó okainak alapos megismerésére olyan vizsgálatok alapján, amelyekre csak nagyon ritkán kerül sor a társadalomtudományi kutatásokban.

R. I.

Antal Iván–Antal-Mokos Zoltán:

SZERVEZET ÉS VEZETÉS

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. – Budapest, 1999. 162 p.

Napjainkban – az egyre jobban szaporodó új vállalkozások korában – minden új cégnek a célja a fennmaradás, a sikeres működés. Stratégiájuk kialakításánál szem előtt kell tartaniuk, hogy csakis a környezethez való állandó alkalmazkodással lehetnek életképesek.

Az alkalmazkodóképesség különösen fontos és időszerű most a nagyméretű politikai és gazdasági változások korában. Milyen stratégiát kell követniük a cégeknek? Hogyan használhatják ki eredményesen erőforrásaikat és lehetőségeiket? Milyen szervezeti megoldásokat választhatnak? Mik a vezetés funkciói? Milyen legyen a stratégiai vezetés típusa? – ezekre és az ezekhez hasonló kérdésekre kapunk választ a kiadványból, amely a gazdasági célok elérésére létrehozott szervezetek és vezetésük jellemzőit, formáit és szabályait foglalja össze.

A szerzők előjáróban felhívják a figyelmet a szervezeti összhang követelményeire, a feladatkör, a hatáskör és a felelősségi kör egyensúlyára, a célok, folyamatok, szervezeti egységek közti összhang megteremtésére, valamint a vállalat környezete és szervezeti struktúrája egymáshoz illesztésére. Ezek összekapcsolódnak, kölcsönhatásaikkal számolni kell! A vezetőknek a célszerű megoldásokat mindig a helyzethez alkalmazkodva kell kiválasztaniuk az alaptervekenységgel, a belső irányítással és a környezettel összefüggésben. Ezek az összefüggések akkor tanulmányozhatók a legjobban, amikor a vállalati környezetben változások történnek, s ezekre a vállalat határozott stratégiával válaszol.

Az alkalmazkodóképesség mennyiségi, hatékonysági, minőségi lehet, s ezek mellett versenyképességről és strukturális alkalmazkodóképességről is beszélhetünk. Ezek típusainak megfelelően a szervezési és vezetési súlypontok a szervezetek különböző részeiben jönnek létre. A vezetés súlypontjai a kereskedelmi és a műszaki fejlesztési funkciókra

esnek: a decentralizáció javítja a rugalmas alkalmazkodóképességet. A strukturális alkalmazkodóképesség lényege, hogy a szervezeti változásokat a vállalat a termelési folyamatok zavarai nélkül képes végrehajtani, s azokat a környezeti igények és az ebből eredő vállalati célok szerint saját maga kezdeményezi.

Áttekintést kapunk a könyvben a szervezet fejlődési szakaszairól, majd az átvezetési funkciók felosztását ismerjük meg. A vezetés lényege a döntéshozatal: folyamatának, fajtáinak részletes bemutatását, a vezetési elvek összefoglalását ábrák kíséretében ismertetik a szerzők. A lineáris, funkcionális és törzskari szervezet (mint szervezeti alapformák) kombinálásával kialakított szervezetet a döntési hatáskörök és a szakmai szervezet központosított telepítése, valamint a szervezeti kapcsolatok vertikális jellege jellemzi. A sikeres működés alapvető feltétele a függelmi és a funkcionális kapcsolatok rendezettsége és célszerű szabályozottsága. Megismerkedünk a divizionális szervezet és vezetésének feladataival, erősségeivel és gyengeségeivel, teljesítményértékelési módszereivel.

Szó van a továbbiakban a projekt-, team-, mátrix szervezetek jellemzőiről, a konszernek és holdingok szerkezeti felépítéséről, irányításuk típusairól, valamint az ezek keretében működő multinacionális és globális vállalatok terjeszkedésének vezetési problémáiról, a nemzetközi vállalatok szervezeti formáiról. A globális vállalatszervezés célja, hogy valamennyi leányvállalatnál egységes legyen a vállalati kép, a működési rend és a kultúra – függetlenül az országhatároktól.

A stratégiai vezetést a környezet bonyolult és sokszor kiszámíthatatlan változásai teszik szükségessé. A stratégiai döntésekkel a vállalat aktívan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, megszabja a vállalat működésének célját, színterét, erőforrásainak felhasználását. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban a stratégia kialakításához fűződő feladatokat ismerjük meg. A stratégiai döntések előkészítése a külső környezet elemzéséből, a vállalati adottságok felméréséből és a stratégiai alternatívák kidolgozásából áll; ezt az erőforrások és képességek elemzése követi.

Olvashatunk a továbbiakban az üzletági és vállalati szintű, majd a nemzetközi stratégiák típusairól, szervezeti jellemzőiről és motivációról, ezt követően pedig a vállalatközi hálózatok jellegzetességeiről. Napjainkban ugyanis a vállalatközi kapcsolatok és hálózatok új formái működnek és vannak kialakulóban. Külföldi terjeszkedés esetén meg kell választani a külföldi piacra való belépés megfelelő formáját. A vállalatközi hálózatok időszerű hazai problémája a végtermégyártók és a beszállítók hosszú távú kapcsolatának kialakítása. Szó van ezzel kapcsolatban a megrendelő feladatairól, a beszállító kiválasztásának menetéről és a beszállító fejlesztésének szokásos folyamatáról.

Végül a piaci környezet minőségének változását jelentő virtuális vállalatokat mutatják be a szerzők. A virtuális vállalatok ugyanis különböző emberi erőforrásokat, szervezeti formákat, információ- és kommunikációtechnológiai hálózatokat kapcsolnak össze. Olyan rugalmas szervezeti formákat hoznak létre,

amelyek nagyobb hatékonyságot és jobb piaci orientációt tesznek lehetővé. Legvégül pedig a gazdasági társaságok irányítóinak (tulajdonosok, igazgatóság, menedzsment) jogairól és kötelezettségeiről, a szervezeti megoldásokról tájékozódhatunk a könyvben.

R. I.

John P. Kotter:

A VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 172 p.

Napjainkban – a gyökeres gazdaságipolitikai változások korában – a vállalatoknak nem csekély erőfeszítésükbe kerül, hogy a folytonosan változó feltételekhez alkalmazkodni tudjanak, versenyhelyzetüket javítva egyre jobb eredményeket érjenek el. Ez azonban nem mindig sikerül, a vállalkozások egy része nem tud megfelelőképpen alkalmazkodni, olyan hibákat követ el, amelyek pótolhatatlan veszteségeket okoznak, komoly következményekkel járhatnak. Mivel a szakértők szerint a következő időszakban az üzleti környezet még az eddiginél is változékonyabbá válik, érdemes foglalkozni a kudarcok okaival éppúgy, mint a sikeres változtatás lehetőségeivel. Ezekről a kérdésekről olvashatunk a könyvben, amelynek amerikai szerzője huszonöt évi munkásságának gazdag tapasztalatait felhasználva bizonyítja, hogy a szükséges változtatásokat feltétlenül el kell végezni, s emellett útmutatást is ad a változtatások megvalósításához.

Rövid és tömör áttekintést találunk a könyvben a szervezeti változások

végrehajtása során legtöbbször elkövetett nyolc súlyos hibáról, azok következményeiről, a vállalatok kudarcainak okairól. A szervezetek többségénél önelégültség tapasztalható, a vezetők túlbecsülik azt a képességüket, hogy a nagy változtatásokat rá tudják erőltetni a szervezetre s alábecsülik a változtatással járó nehézségeket. Nem látják be, hogy sürgős cselekvésre van szükség s elégedettek a jelenlegi helyzettel. Mások elmulasztják egy megfelelő hatalommal rendelkező irányító csapat kialakítását, nem látva be, hogy a teljesítmény javítása érdekében hatékony csapatmunkára van szükség. Itt is arról van szó, hogy a kellő tapasztalattal nem rendelkező cégek alábecsülik az irányító csapat fontosságát.

A sikeres szervezeti átalakításokhoz jól kimunkált jövőképre van szükség, amely útmutatást jelent az alkalmazkodáshoz és a cselekvéshez. A jól megrajzolt jövőkép és annak széles körben való ismertetése elősegíti az átalakítás érdekében tett erőfeszítések egyesítését, helyes irányba terelését. Hatásának alábecsülése szintén súlyos hibának számít.

A jövőkép megfelelő kommunikálásának elmulasztása ugyanolyan hiba, mint az, ha a jövőkép megvalósítása előtt álló akadályok leküzdéséről hamar lemondunk. Éppígy nem szabad lemondani a célok megvalósításáról a gyors eredmények elmaradása esetén; hiszen a komoly átalakuláshoz idő kell. Az elért részeredmények, teljesítményjavulások csak akkor tartósak, ha már mélyen beépültek a vállalati kultúrába.