

tetején? És a válasz: a fogyasztóval kapcsolatot tartó személy, tehát valójában a fogyasztó.

A további részek sem kevésbé izgalmasak. Itt a vezetői tevékenység gyakorlati leckéi kerülnek sorra, ugyan csak a jövő feladataira irányítottan. Rosabeth Moss Kahter, a Harvard Business School professzornője a világklasszis vezetőt a partnerség erejéből származtatja. A partnerség a kozmopolita vezető részéről a nyitottságot, információbefogadást és az új tapasztalatok előnyös hasznosítását jelenti. A jövő kozmopolita vezetője egyszerre integrátor, diplomata, mélyen gondolkodó és több kultúrájú személy.

Mások – mint James F. Belt, az Executive Development Associates alapítója és elnöke – a vezetői szerepek változó kereteivel foglalkoznak. Belt három dimenziót rajzol fel keretként, amelyeket új imperatívuszoknak nevez. Ezek: az üzleti világ, a vezetés és a személyes jellemzők.

A sikeres (hatékony) vezetőnek e három dimenzió egyensúlyát és összhangját kell megtalálnia. A kérdés természetesen az, hogy hogyan? A szerző válasza a megvalósítás fontosságára irányítja a figyelmet, a „honnan?” – „hova?” haladunk jellemzőinek összefoglalását megadva.

A könyv negyedik részében gyakorló vezetők szólalnak meg. Írásaiknak üzenete egybecseng a korábbi szerzőkével: a vezetés szolgálat, a fogyasztók és a tulajdonosok (érdekeinek és pénzének) szolgálata. C. William Pollard, a The Service Master Company elnöke, (akit a The Wall Street Journal 1989ben „a jövő sztárjának” választott) 200 000 ember munkáltatójá-

nak nevezheti magát. Cége az USA-n kívül 29 országban nyújt szolgáltatást a fogyasztóinak. Mégis mint vezető érzi a naponta megjelenő felelősségét: a részvényesek naponta döntenek, hogy eladják/megtartják a tulajdonukat jelentő részvénytöredéket vagy éppen felvásárolják azokat. A vezetés gyakorlatáról ír, „outsider”-nek nevezve nézőpontját Sara E. Melendez, a nonprofit alapon működő Independent Sector elnöke is.

Írásából kitűnik, hogy megközelítése egyáltalán nem egy külső, nem egy kívülállóé, hanem hasonlóan George B. Weberhez, a Nemzetközi Vöröskereszt ügyvezető igazgatójához – érzi azt a szociális felelősséget, amely az állam(ok) gyengülő feladatvállalása következtében a szociális intézmények, szervezetek vezetőinek vállára helyeződik. (V. ö. Peter Drucker 4. tézise.) Óriási erőforrások mozognak a nonprofitok világában, a Nemzetközi Vöröskeresztnek 163 országban 128 millió tagja és önkéntese, 274 ezer fizetett alkalmazottja, évi 23 milliárd svájci frankos költségvetése van. Hogy ne lenne vezetési feladat ekkora szervezetet működtetni? A jövőre irányult, tudományos alapokon és sikeresen!

A vezetés művészetéről és gyakorlatáról igen sok jó könyvet írtak már és írnak is majd a jövőben. Egyet lehet azonban érteni a szerkesztőkkel, hogy a mégoly nagyszerű könyvek is túl hosszúak ahhoz, hogy a rendkívüli mértékben elfoglalt vezetők elolvassák és feldolgozzák őket. Ez a könyv esszégyűjtemény. Nincsenek benne hosszú fejtegetések, teljesen hiányoznak az irodal-

mi hivatkozások és jegyzetek, ezzel szemben megtaláljuk a jövő vezetésével szembeni kihívásokat és a válaszokat ezekre a kihívásokra.

A vezetés jövőreirányultsága megkívánja, hogy az izgalmas ismeretlen felé mozogjunk. A vezetest lehet tanulni és kell is tanulni, a jelen horizontja mögé nézve. Akik ezt akarják tenni, azoknak szól ez a könyv, sajnos csak angol nyelven. A szerzők nagy számából fakadó szerzői jogi problémák miatt nincs igazi esélye a könyv magyar nyelvre történő fordításának. Két dolog azonban megfontolandó és ajánlatos: Akinek módjában áll, szerezze be és olvassa el angol nyelven.

A vezetés szakma és tudomány legjobb, legközvetlenebb hazai művelői talán összefoghatnának egy hasonló jellegű, a magyar aktualitásokat előtérbe helyező, már a jövő századra irányuló közös munka kidolgozására. Ez a munka mindannyiunknak hasznára válna!

Farkas Ferenc

DOBÁK Miklós
és munkatársai

Szervezeti formák és vezetés

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 264 p.

A Kiadó a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének közreműködésével új sorozatot indított SZERVEZETVEZETÉSSTRATÉGIA címen. Dobák Miklós és munkatársai könyve e sorozat első köteteként jelent meg. A sorozat indítását az tette szükségessé, hogy a vállalatok életében az 1990-es években végbement lényeges változások (privatizáció, új

piacok kilakulása stb.) legtöbbször a szervezetiirányítási formák módosítását is igénylik. A gyakorlatban a vezetés új eszközei jöttek létre, s ezzel párhuzamosan a vezetés, szervezés és szervezetelméleti kutatásokban is nagyarányú fejlődés ment végbe. A könyvben először a vezetési és szervezési tanok fejlődésének történetét, majd a szervezetek kialakítását, működését és megváltoztatását befolyásoló tényezőket ismerjük meg. A szervezetek hatékonysága függ attól, hogy milyen a struktúrájuk, működési folyamataik hogyan illeszkednek egymáshoz, s milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a környezeti feltételeket és a vállalati adottságokat sem. A piaci, a tudományos-technikai, a kulturális környezet éppúgy meghatározza a szervezetalakítást, mint a vállalat mérete, technológiája, telepítése stb. Nem szabad megfeledezni azonban a stratégia meghatározó szerepéről sem. A stratégiaalkotás lényeges eleme ugyanis a külső és belső feltételek vizsgálata s magában foglalja a szervezet jövőbeni céljaira és azok megvalósítási módjaira vonatkozó elképzeléseket. Tekintettel kell lenni a hatékony megoldást behatóról feltételekre s a szervezetalakítás mindenképpen alkotóképességet, innovatív magatartást igényel!

A könyv második fejezetében a szerzők a strukturális jellemzőkkel és a szervezeti alapformákkal foglalkoznak. A strukturális jellemzők között a munka és hatáskörmegosztás, a koordinációs eszközök és a konfiguráció – mint másodlagos strukturális jellemző – kerülnek tárgyalás-

ra. A szervezeti alapformák keretében a funkcionális, a divizionális, a mátrix, a tenzor és a duális szervezeteket ismerjük meg. Ezen belül szó van a szervezet alapvető tulajdonságairól, a divíziók típusairól és működésük jellemzőiről, valamint a stratégiai üzleti egységekkel működő duális szervezetekről és a teamszervezetek kialakításának előnyeiről. A konszernnek és holdingok kialakulásáról, típusairól, a konszernirányítás jellemzőiről olvashatunk még ebben a fejezetben. Arról is tájékozódhatunk, hogy a bemutatott szervezeti alapformák milyen környezeti feltételek és adottságok mellett működhetnek hatékonyan. A gyakorlatban ugyanis az azonos feltételek és szervezeti formák mellett is különbségek figyelhetők meg a szervezetek működésében és hatékonyságában. Ezek okait csak a mélyebb elemzés tárhatja fel.

Az elemzés során célszerű a szervezeteket alrendszerre felbontani és azok funkcióit, egymás közötti kapcsolatait vizsgálni. A fontosabb alrendszerek elemzése elég információt adhat a szervezet egészében tapasztalható jelenségek magyarázatára. Az ezekkel a kérdésekkel foglalkozó harmadik fejezetből kitűnik, hogy a vezetés és szervezés napi gyakorlatában fontos a szervezeti alrendszerek elhatárolása, más szóval dekomponálása. Lehetőségei sokfélék: funkcionális, tárgyi és regionális, folyamat, stratégiai és materiális/információs elvű dekomponálása. A szerzők a vezetők konkrét igényei alapján vizsgálják az egyes dekomponálási elveket, mert az igényeket esetenként más és más dekomponálási elvek

elégítik ki. Az elkülönített alrendszerek eltérő tulajdonságokat mutatnak, differenciálódnak, ezt az eltérő célok és érdekek, az eltérő időorientáció, szervezeti megoldások, vezetési stílus és kultúra okozza. A szervezetek vezetői úgy segíthetik elő az alkalmazkodási folyamatot, hogy utat engednek a szervezet differenciálódási törekvései kibontakozásának.

A következő (4.) fejezet a vezetési funkciókról szól. A szerzők részletesen tárgyalják a szervezet összehangolt működését biztosító vezetési tevékenységeket: a célkitűzést és stratégiaalkotást, a szervezést, a közvetlen irányítást és a kontrollt. A célkialakítás és stratégiaalkotás egy logikai rendbe felépített eljárás, ennek folyamata során a kitűzött célok közötti összhangot kell biztosítani a hosszú távú hatékony működés érdekében. A szervezés előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolásával. A közvetlen irányítás keretében az emberi erőforrásmenedzsment, a motiváció, a kommunikáció, valamint a csoportok létrehozásának és vezetésének témaköre kerül bemutatásra a könyvben. A motiváció az alkalmazottaknak arra irányuló belső késztetése, hogy munkájukat a legjobb minőségben és megfelelő intenzitással végezzék. A teljesítményt a környezeti feltételek, a képességek és a motiváltság alakítja ki. A kommunikáció a menedzserek munkájának fontos része. Funkciói közé tartozik az információk szétosztása, összegyűjtése, a meggyőzés erősítése, a megértés elősegítése és a döntéshozatal támogatása. A szer-

vezetekben formális és informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornák különböztethetők meg. Az előbbieket le és felfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációk lehetnek; a személyes és véletlenszerű kapcsolatokra épülő informális kommunikációs háló sokszor gyorsabban és pontosabban működik a formális kommunikációs csatornáknál.

A szervezeteket alkotó csoportok segítségével növelhető a szervezeti munkavégzés hatékonysága s a csoportok lehetőséget adnak tagjaik szociális szükségleteinek kielégítésére is. A vezetők munkájuk során funkcionális, feladat, informális, érdek (koalíció) csoportokkal kerülhetnek kapcsolatba. Az érdekcsoportok közös érdeklődésen és személyes barátság alapján alapuló csoportok lehetnek. A vezetőknek mindenképpen tisztában kell lenniük az egyes csoportok működésével, szerepük jellemzőivel.

A stratégiaalkotás, a szervezés és szervezetalakítás, valamint a közvetlen irányítás mellett a kontroll (ellenőrzés) gazdasági, pszichológiai és politikai (hatalmi) szempontból is kiemelt vezetési funkció. Az ellenőrzés a piaci, a bürokratikus, a résztvevők személyére, motivációira irányuló kontrollt foglalja magában. Megismerjük a hatékony kontroll jellemzőit, a kontrollt befolyásoló tényezőket és a kontroll tartalmi elemeit. A hatékony menedzsmentkontroll (controlling) alapfeltétele az elszámoltathóság biztosítása, ami a controlling szerves részét képező költség és teljesítményszámítással valósítható meg.

A könyv változásvezetést tárgyaló utolsó (5.) fejezeté-

ben annak okairól olvashatunk, hogy a szervezetek miért és hogyan változnak meg és alakulnak át, továbbá arról, hogy miként lehet a szervezeti változásokat tudatosan irányítani vagy befolyásolni. A szervezeti változások megértése azért lényeges, mert a vezetőknek és a szervezet tagjainak számolniuk kell azzal, hogy a megváltozott szervezeti viszonyok a korábbiaktól eltérő magatartásformákat igényelnek. A változásokhoz pedig mind a vezetőknek, mind a beosztottnak alkalmazkodniuk kell.

Szervezeti változás minden olyan átalakulás, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben (működési folyamatok, technológia, struktúra, hatalmi viszonyok stb.) következik be. A szerzők ábrák segítségével mutatják be a változásvezetés átfogó és folyamatmodelljét. Foglalkoznak a változások mértékével, a szervezettervezéssel és fejlesztéssel, a lényeges szervezeti változók csoportjaival. A szervezetváltoztatás mindig az adott, konkrét körülményektől függ, ezért azt alapos helyzetelemzésnek kell megelőznie. A siker attól függ, hogy a vezetők mellett az alkalmazottak és a tulajdonosok is elkötelezettek-e a változások mellett; a változtatás az ő feladatuk is. A siker akkor is biztosabban elérhető, ha a vezetők nem csak részproblémákat kezelnek, hanem rendszerszemléletben és hosszabb időhorizontban gondolkodnak.

A szervezeti változások témaköre az 1980-as évek során került az érdeklődés középpontjába, főként azért, mert a szervezetek környezetében is nagymértékű változások történtek és történnek napjainkban is. Sőt, nem

csak az állandó változásokról van szó a szervezetek környezetében, hanem a változások ütemének felgyorsulásáról is. A szervezeteknek a jelenlegi bizonytalan környezethez kell alkalmazkodniuk; ez mind a vezetők, mind pedig a beosztottak számára fokozott kihívást és nehézséget jelent.

A könyv terjedelmes Függelékében – mely Tari Ernő munkája – a szervezeti formák és struktúrák magyarországi fejlődéséről tájékozódhatunk. A legutóbbi másfél évtizedben végbement társadalmi-gazdasági átalakulás részletes bemutatása keretében szó van a hazai szervezeti formák változásának történelmi háttéréről, az 1980-as évek útkereséséről. Ezen belül megismerjük a nagyvállalati szervezet módosításának kísérleteit, a mátrixszervezet működési tapasztalatait, a különböző gazdasági vállalkozások kialakulását. A szerző megvizsgálja a piacgazdasági átmenet felé közelítő jogszabályalkotásnak a szervezeti formák fejlődésére gyakorolt hatását, majd tájékoztat a rendszerváltást közvetlenül megelőző és követő időszakban az állami vállalati szférában bekövetkezett szervezeti változásokról. Végül a magángazdasági szervezetek fejlődéséről, strukturális jellemzőiről, a vállalkozáscsoportokról (holdingokról) és a szervezeti formák fejlődésének az 1990-es évek derekán kialakult tendenciáiról olvashatunk.

Ebből a vázlatos ismertetésből is kitűnik, hogy Dobák Miklós és munkatársai könyve – a sorozat ezután megjelenő kötetéhez hasonlóan – mennyire átfogóan, részletesen foglalkozik a ve-

zetési funkciókkal, a szervezetek magatartási jellemzőivel, a stratégiaalkotási és irányítási technikákkal. A szerzők mindenütt szem előtt tartják a Magyarországon a vállalati szférában az állami és magángazdaságban fokozatosan végbemenő szervezeti változásokat. Közreadják a nemzetközi és hazai elméleti kutatások legújabb eredményeit, nem feledkeznek meg azonban a mindennapi gyakorlatban alkalmazható célszerű megoldások, példák bemutatásáról sem.

A vezetéstudomány legújabb hazai és nemzetközi kutatási eredményeit tartalmazó könyv hasznos útmutatás a gazdasági élet felső szintű vezetői, az igazgatósági tagok, az elméleti és gyakorlati szakemberek számára egyaránt. Emellett jól felhasználható az egyetemi és főiskolai oktatásban, a vezetőtovábbképző intézetek tanfolyamain is. A gazdag Irodalomjegyzék azok számára nyújt útbaigazítást, akik a könyv anyagához kapcsolódó témával még részletesebben kívánnak foglalkozni.

Rubóczky István

Jó igazgatókat keresünk

Az igazgatótanács a piac és átmeneti gazdaságokban

Szerkesztette: Marek HESSEL

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1995. 202 p.

Az eredetileg angol nyelven megjelent tanulmánykötet szerzői a nyugati országokban felhalmozódott vállalatvezetési tapasztalatok közreadásával nyújtanak útbaigazítást Közép és Kelet-Európa gazdaságai számára. Mivel ebben a térségben a gazdaságok jelentős része

már magánkézbe került, feltétlenül szükség van számukra meghatározni a felelős és életképes, eredményes irányítás módszerét. A tanulmánykötetben tehát mindenképpen időszerű kérdésekről olvashatunk. Nyilvánvaló, hogy nem egyszerűen le kell másolni a nyugat-európai módszereket; a közép és kelet-európai országoknak figyelembe kell venniük egyrészt a történelmi hagyományokat, másrészt az egyes országok közt mutatkozó eltéréseket is.

Az igazgatótanácsok az állam életében a törvényhozáshoz hasonlíthatók: kijelölik a hosszú távú célokat s a menedzsmenten számon kéri azok megvalósítását. Felügyeleti funkciójuk olyan igazgatók bevonását igényli, akik semmilyen érdekelttségi kapcsolatban sincsenek a vállalattal, s így függetlenül tudják értékelni a vállalatvezetés munkáját. A vállalatirányítás szempontjából a teljesítményjavulás elérése a legfőbb cél, az értékelésnek erre kell irányulnia, nem pedig a siker vagy a kudarc regisztrálására. Az igazgatótanács nem foglalkozhat a vállalat napi ügyeivel, s nem korlátozhatja a menedzsment működését és hatáskörét. A tanulmánykötetben javaslatokat találunk a közép és kelet-európai gazdaságok számára a legcélszerűbb megoldások kiválasztásához.

A szerzők ismertetik a piacgazdaságok vállalatirányításra alkalmazott mechanizmusait és a felmerülő problémákat. Áttekintést kapunk a tanulmányokból az állam szerepéről és feladatairól a piacgazdaságokra való áttérés időszakában. A reformok keresztülviteléhez a kezdeményezést, a kezdő lépést

ugyanis az államnak kell megtennie a szükséges intézmények felállításával, a szabályozó és jogi rendszer megalkotásával, a bankrendszer megreformálásával és egyéb intézkedésekkel.

Az átmeneti gazdaságokban az igazgatótanácsoknak számolniuk kell a vevők, a szállítók és a munkavállalók messzemenő érdekeivel. A vállalat hosszú távú fejlődését leginkább a vállalati stratégián, a vállalat felső vezetőinek kiválasztásán és felkészítésén keresztül gyakorolhatják. Példákon szemléltetve ismerjük meg az igazgatótanács bevonását a vállalati stratégiába, értékelésébe és a felső vezetők kiválasztásába, betanításába. Az amerikai és német vállalatoknál az igazgatótanácsok fő feladata annak biztosítása, hogy a vállalatvezetés hozzáértő kezekben legyen s a részvényesek folyamatosan jelentést kapjanak a vállalat ügyeiről. A részvényesek, a termékpiac, a munkavállalók és a piaci verseny szempontjából kell értékelni a menedzsment teljesítményét.

Az értékelésnél fontos szerepük van a rendelkezésre bocsátott információknak. Az igazgatóknak és a vállalatvezetőknek egyaránt hasznos, ha lefektetik, hogy milyen információkra van szükségük a rendszeres tanácsuléseken és ezeket az információkat hogyan és mikor készítik el. Az átmeneti gazdaságokban az igazgatótanácsoknak évente egyszer felül kell vizsgálniuk értékelési eljárásaikat, mivel a környezet változásai módosításokat tehetnek szükségessé.

A tanulmánykötet kiegészítő Függelék ajánlásokat tartalmaznak a tulajdonosok és az igazgatók magatartásá-