

KÖNYVISMERTETŐ

BORGULYA ISTVÁNNÉ
VETŐ ÁGNES ÁGOTA:

Kommunikáció- menedzsment a vállalati értékteremtésben

Akadémiai Kiadó, Budapest,
2010, 329 oldal

A vállalat-gazdaságtan mai fel-fogásával és a vezetéselmélettel összhangban a vállalati kommunikációnak hozzá kell járulnia a versenyképesség és a vállalat értékének növeléséhez. Értékteremtő szerepét többféleképpen képes betölteni. Olyan immateriális értékek előállítását kell elősegítenie, amelyek növelik a vállalat piaci, jövőbeni értékét. Ezekhez tartozik a vállalat hírneve, a márka, az imázs, a fogyasztókkal kialakított kapcsolatok, a vállalatnál felhalmozott humán tőke. Hosszú távú jelentőségét stratégiai értéknövelő funkciója adja. Emiatt más vállalati értékteremtő eszközökhöz hasonlóan szükség van a megfelelő menedzselésére. Miközben mindezek indokoltá teszik a vállalati kommunikáció értékszempon- tús tanulmányozását, sok a pótolnivaló az ilyen megközelítést tükröző kommunikációkutatás terén. Ezt a hiányt pótolja Borgulya Istvánné Vető Ágnes Ágota: Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben címmel, az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent monográfiája.

A könyv célja a szerző megfogalmazása szerint az, hogy a gyakorló és leendő szakemberekben tudatosítsa, mennyire fontos a vállalat számára a kommunikáció nyújtotta értékteremtési lehetőségek tudatos kihasználása. Ennek a célnak a könyv úgy

formai, mint tartalmi szempontból kiválóan megfelel. Áttekinthetőségét és a megértést sok ábra, táblázat, valamint a fogalomtár segíti. Tartalmi struktúrája is eltér az általunk megszokott kommunikációelméleti és gyakorlati könyvek felépítésétől. Három nagy tartalmi egysége jól összekapcsolja az elméleti kutatásokat és gyakorlati alkalmazásokat. Az első nagy egység a kommunikáció vállalati színterét ismerteti meg az olvasóval, a második rész a kommunikáció személyfüggő és technikai feltételrendszerét mutatja be, a harmadik pedig gyakorlati példákön keresztül igazolja az elméleti részekben leírtak relevanciáját.

A kötetnek különleges értéket ad a vállalati kommunikáció elméletének és gyakorlatának harmonikus megjelenítése, építve a legutóbbi időknek a témához kapcsolódó nemzetközi szakirodalmára. A külföldi irodalom mellett képet kaphatunk a vállalati kommunikáció kutatásának mai magyar eredményeiről is, többek között a szerző korábbi és legújabb kutatási eredményeiről is: így pl. az integrált vállalati kommunikáció terén végzett kutatások eredményei szemléltetik a kultúrák közti kommunikáció aspektusait.

A könyv megközelítésmódjára jellemző, hogy sok tudományág nézőpontjából, komplex módon tárgyalja a vállalati kommunikációt, érvényesül mind az egyén, mind a vállalat dimenziója, sőt a vállalati kommunikáció társadalmi vetülete és nemzetközi aspektusa is.

Az első fejezetek (1–4. fejezet) segítik a szemléletmód-alakítást és -rendszereszt, közvetítve a kommunikációkutatás legújabb eredményeit. A szerző a kommunikáció alapfogalmából kiindulva helyezi el a vállalati kommunikációt a kom-

munikáció rendszerében, és elemzi annak különféle dimenzióit. Megfogalmazása szerint „vállalati kommunikáción a szervezet tagjainak mindennemű kommunikatív cselekvését értjük, amellyel a gazdálkodó egységben hozzájárulnak a javak előállítását célzó feladatok meghatározásához és teljesítéséhez” (27. o.), más szóval a gazdasági célzatú, gazdasági környezetben zajló interakciókat. A vállalati kommunikáció sajátosságait bemutatva a szerző tárgyalja azokat a főbb ismérveket (törvények szabta formai és tartalmi elvárásokat, a vállalat belüli szabályozásokat, standardizálási, archiválási szempontokat, kultúraelemeket, mint Corporate Design vagy Corporate Identity), amelyek megkülönböztetik a magánéletben vagy az oktatási, közigazgatási egységekben folyó kommunikációtól.

A könyv a hagyományos, általánosan jellemző (pl. nyelvészeti vagy kommunikációelméleti) megközelítéseken túl a szociálpszichológiai és vállalatgazdasági felfogásokat is bemutatja (1. fejezet). Utóbbi a kommunikációt menedzserfunkciónak (gondoljunk csak a mintzbergi menedzseri szerepekre), menedzsmentfolyamatnak tekinti. Ezeknek az irányzatoknak az erősödését és létjogosultságát bizonyítják a vállalati kommunikáció szakosodását, funkciók szerinti szétválását (pl. marketing, piaci, pénzügyi, nyilvánossággal folytatott, valamint belső kommunikáció és PR) tükröző specializálódott kommunikációtípusok, majd az integrált szervezeti kommunikáció (a korábban szétvárt különböző területek összehangolt szervezése, egységes irányítása). Különösen fontosak az új irányzatok, mint pl. a kommunikációkontrolling és a Value Communication.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

A 2. fejezet a vállalati kommunikáció területeit elemzi, kiemelve a kommunikációs csatornák szervezetspecifikus megjelenését, kialakítását. A 3. fejezet többek között a kommunikációnak mint a vállalati értékteremtés eszközének, a társadalmi tőkét erősítő tényezőnek a szempontjait elemzi. Fontos tényre irányítja a figyelmet, nevezetesen arra, hogy a vállalati kommunikáció alapvetően három területen járul hozzá a vállalati értékteremtéshez, valósítja meg értékteremtő funkcióját. Egyrészt kiszolgálja, támogatja a vállalati működési folyamatokat azáltal, hogy a jól megszervezett, kellő humán kompetenciákkal és információs technológiával a folyamatokhoz szükséges információt biztosítja. A vállalati többletérték létrehozásához olyan immateriális eszközök megteremtésében való közreműködéssel járul hozzá, mint a jó hírnév, ismertség, ügyfél-, illetve partnerkapcsolatok. A munkaerő kompetenciáinak, tudásának megjelenítésében is a kommunikáció játszik fontos szerepet.

A harmadik fontos terület, ahol a kommunikáció értékteremtő funkciója érvényesül, a szervezet keretein átlépő kommunikáció. A szervezet etikus magatartása, társadalmi felelősségvállalása, hiteles kommunikációja elősegíti a társadalmi tőke erősítését, aminek a 7. fejezet külön is teret szentel. Ennek a szerző szerint több feltétele is van, amelyeket a további fejezetekben részletesen is kifejti, olyan új felfogásokat közvetítve, amelyek a magyar nyelvű szakirodalomban eddig ismeretlenek voltak: így pl. a vállalati kommunikációmenedzsment (4. fejezet), a kommunikációs akadályok csökkentéséhez, illetve megszüntetéséhez szükséges kompetenciák (5–7. fejezet), valamint az eredményes vállalati kommunikációt biztosító információs technológiai támogatás biztosítása (8. fejezet).

A kommunikációmenedzsment és a kommunikációkontrolling újabb irányzatok a vállalati kom-

munikáció kutatásában. „A kommunikációmenedzsment az a menedzsmenttevékenység, amely a külső környezeti tényezők figyelembevételével valamennyi, a vállalati kommunikációt befolyásoló faktort összefogja és összehangolja a vállalat célkitűzéseivel, a vállalati stratégia megvalósításának szolgálatába állítja őket, irányítja és ellenőrzi a kommunikációs folyamatokat és méri az eredményességüket” (102. o.). A könyvön végigkövethető értékteremtő szemlélet azt várja a kommunikációmenedzsmenttől, hogy növelje a kommunikáció hozzájárulását a vállalati értékteremtési folyamathoz.

Az integrált kommunikációmenedzsment részeként a kommunikációkontrolling „irányítja és támogatja a kommunikációmenedzsment munkamegosztó folyamatait, amennyiben megteremti a stratégia, a folyamatok, az eredmények és a pénzügyek átláthatóságát, megfelelő módszereket és struktúrákat hoz létre a vállalati kommunikáció tervezéséhez, gyakorlati megvalósításához és ellenőrzéséhez” (104. o.). Emiatt nagyon jelentős hozzájárulást képvisel a kommunikációkutatáshoz a kommunikáció sikerességének méréséről, a kommunikáció auditálásáról szóló alfejezet, amely ismerteti az auditálás folyamatát és módszereit. A kommunikáció eredményességét mind a stratégiai, mind az operatív dimenziók mentén, három szinten méri: az output, az outcome és az outflow alapján. Az első a kommunikáció eredményességét méri, a második az üzenetek hatását, az utolsó pedig azt, hogy milyen mértékben járul hozzá a kommunikáció a vállalati értékteremtéshez. Ugyancsak ismeretlen a hazai szakirodalomban a számos bemutatott mérési módszer, ezért hasznos lehet a könyv mindegyik célcsoportja számára a különböző mutatórendszer (CommunicationControlCockpit, Communication Scorecard, Corporate Communication Scorecard),

illetve kommunikációmérleg készítésének rövid bemutatása. A fejezet témakörei aktualitásuknál fogva, a könyv számos más fejezetéhez hasonlóan, minden bizonnyal újabb kutatások kiindulópontját fogják jelenteni Magyarországon, illetve alkalmazásuk elterjed a vállalati gyakorlatban.

A könyv második része a kommunikáció személyfüggő és technikai feltételrendszerét mutatja be. A kommunikációs és szociálpszichológiai kompetenciák megismerését/kompetenciafejlesztést az 5–7. fejezet szolgálja. A 8. fejezetben az információs és kommunikációs technológia arzenálja és alapösszefüggései is helyet kapnak, így pl. a digitális technika világméretű elterjedéséből, a hálózatos kommunikáció térhódításából, az integrált szolgáltatások implementálásából, az elektronikus irányítási rendszerek bevezetéséből származó előnyök.

Az 5. fejezet a vállalati kommunikáció olyan aspektusaival foglalkozik, amelyek különösen napjaink gazdaságában váltak aktuálissá. A 6. fejezet a vállalatok nemzetközi kommunikációját és a kulturális intelligenciát, míg a 7. fejezet a kommunikáció etikai kérdéseit elemzi.

Napjaink jellegzetes megközelítései a tudáskommunikáció, változás- és válságkommunikáció. A kommunikációnak a szervezeti tanulásban és a tudásintenzív szolgáltatásokban játszott szerepét, a közös tudásteremtéshez, -generáláshoz való hozzájárulását vizsgálva (hogyan történik, kik vesznek részt benne, szakmai és kulturális tudás) a kommunikáció hármasszerepe (célja) azonosítható: a tudás terjesztése a szervezeten belül, a tudás védelme és a tudásgenerálás. A tudáskommunikáció a vonatkozó szakirodalom szerint nem más, mint a tudás, a tapasztalatok, készségek szándékos és interaktív létrehozása és cseréje, azaz olyan kommunikatív esemény, amelynek eredményeképpen a tudást sikeresen rekonstruálta egy másik egyén,

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF. 2011. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

így a tudástranszfer eredményeképpen tanult valamit. A változások kommunikálása és a válságkommunikáció egyaránt a tudásmegosztást is szolgáló kommunikációs feladatok: a változtatás, illetve a válság egyes szakaszaihoz kapcsolódó kommunikáció a tudás megosztását, a tanulást szolgálja. A folyamat lezárulása után pedig a tapasztalatok kiértékelése, tanulságok levonása jelent fontos kommunikációs feladatot. Fontosságát mi sem bizonyítja jobban, mint a változásmenedzsmenttel és tudásmenedzsmenttel összefüggésben is nagyon aktuális, bár nem újkeletű problémakör, amely a menedzsmentirodalomban igen népszerű témának tűnik manapság, és amelynek fókuszában annak vizsgálata áll, hogy egy szervezet tagjai hogyan élnek meg a változási folyamatokat, figyelembe veszi-e a szervezet vezetése a változtatásokkal kapcsolatban az érintettek véleményét, van-e beleszólása az érintetteknek a folyamatba? Az érdekérvényesítő és a konfliktuskezelő kommunikáció a fenti kommunikációtípusokhoz hasonlóan aktualitásuknak megfelelő súllyal szerepelnek a könyvben.

A külső érdekcsoportokkal folytatott kommunikáció jelentőségét az adja, hogy az ügyfelek véleménye, visszajelzései a vállalat jövőbeli tevékenységét befolyásolhatják. A vállalatok és az ügyfelek közötti interakciókra több ok miatt is figyelni kell. De legalább ennyire fontos a nem üzleti érdekcsoportokkal folytatott külső kommunikáció is. A kommunikáció etikai tényezőivel foglalkozó fejezet ráirányítja az olvasó figyelmét arra, hogy korunk vállalata társadalmi felelősségvállalással tartozik nemcsak alkalmazottaiért, hanem a környezetéért is. Etikus vagy etikátlan magatartása kommunikációjában is tükröződik.

A könyv hármas tagoltságának utolsó elemeként a 9. és 10. fejezet hiteles vállalati epizódok segítségével ad betekintést a vállalati kommunikáció gyakorlatába.

Segítségükkel is megerősítést nyer a könyv egészén végig vonuló gondolat, hogy mennyire fontos szerepet játszanak a vállalatvezetés és a vállalatot alkotó egyének a vállalati kommunikáció minőségének alakításában, és a kommunikáció menedzselése milyen hatással lehet a vállalati értékteremtésre, illetve ezzel párhuzamosan a társadalmi értékek létrehozására.

A könyv egész gondolatmenetét meghatározza az értékteremtés szempontjainak figyelembevétele. A kötet segítségével megérthető, hogyan befolyásolja a kommunikáció a vállalati értékteremtést, és azon keresztül a társadalmi értékteremtő folyamatokat. A könyv komplex megközelítési módjának köszönhetően több célcsoport igényeit képes kielégíteni. A nemzetközi és hazai kutatások eredményeinek megismertetése, valamint a valós vállalati esetek bemutatásával segítségére lehet egyrészt a hazai vállalatoknak abban, hogy mind a belső, mind a külső kommunikációjuk minőségét javítsák. Másrészt érdekesek lehetnek azok számára is, akik a felsőoktatási intézmények hallgatóiként kommunikációs tanulmányokat folytatnak, vagy azoknak is, akik már jól ismerik a kommunikáció aspektusait, ugyanakkor nem rendelkeznek kellő ismerettel az üzleti életéről, a vállalatok világáról.

Dobrai Katalin

KENGYEL ÁKOS (SZERK.):

Az Európai Unió közös politikái

Akadémiai. Budapest
2010. 555 oldal.

Az európai egyesülés irányítási feltevéleit érintő kritikák, mint Soros Györgynek az európai pénzügyi politikával kapcsolatos álláspontja több ponton is az eddieknél nagyobb

tájékozódást és az európai országok „működési rendjének” alaposabb megismerését igényli. A különböző egyezményekkel, ajánlásokkal alakított folyamatok befolyásának megértése – amelyekből előbb-utóbb kényszerű vagy szükségszerű nemzeti következmények lesznek – azért is időszzerű, mert a magyar EU elnökség idején az eddigieknél is nagyobb nyilvánosságra számíthatnak az EU-hoz kapcsolódó események. Az EU működésének alapvonásai, esetleg a szervezeti mechanizmusából adódó törvényszerűségek vizsgálata több tudományág feladata.

Az EU célzott világhatalmi szerepének alapja a gazdasági növekedés fenntartása, fejlesztése, ennek vizsgálata a közgazdaságtan egyik alapfeladata. Azonban a kormányok gazdaságpolitikáját az EU nemzetközi intézményei keretében stratégiájuk kialakításával szabályozza, ezért különös jelentősége van a bonyolult rendszer belső szerkezete megismerésének. Ebben nem lehet másképp eljárni, mint az adott feltételeket alapul véve, egybevetni az EU közös tennivalóiból adódó alternatívákat. Ezért aktuális, de stratégiai értékű a Kengyel Ákos szerkesztette *Az Európai Unió közös politikái* című új, az Akadémiai Kiadónál megjelent kötet. Az EU működéséről és általában az EU-ról megjelenő munkák az utóbbi években elszaporodtak. A legáltalánosabb megközelítéstől a speciális részletekig sok minden elérhető. Kevesebb azonban az olyan munka, mely a közösségi működés súlypontjait érintve, megalapozza, egyben a további tájékozódás igényét felkeltve foglalkozik az EU ténylegesen közös politikáival.

Ma az EU számára a gazdasági növekedés politikai kategóriaként szerepel és ennek megfelelően a növekedési versenyben való részvétel válik a gazdaságpolitika fő attribútumává. Ez a tény szemléletesen valósul meg a választott tanulmányok szerkesztésében. Meghatározó Nagy Csongor István Versenypolitika fejezete, a szerkesztő Kengyel Ákos tanulmányai, a Kohézi-

ós politika, Ipar- és kutatás-fejlesztési politika, az Oktatási és képzési politika, a Közös költségvetés – a politikák finanszírozása. Az EU rendszerelvű működését tárják fel a további tanulmányok Czékus Bálint Közlekedéspolitikai, Bel- és igazságügyi együttműködés-a szabadság, biztonság és jog érvényesülése, Ferkelt Balázs: Gazdasági és monetáris együttműködés, Fóti Klára: Foglalkoztatás- és szociálpolitika, Halmai Péter: Közös agrárpolitika, Horváth Zsuzsanna: Környezeti politika, Hügecz Attila: Energiapolitika, Szent-Iványi Balázs: Fejlesztési együttműködés-nemzetközi fejlesztéspolitikai, Vigh László: Közös kereskedelempolitika – kül- és biztonságpolitika fejezetei.

E kötet átfogó és közérthető áttekintést ad arról, hogy milyen folyamatok, alap- és szakpolitikák működnek az Európai Unió mindennapi működésében. A szerződéses reformok és a különböző módosítások szemléletesen mutatják, ezek hogyan érintik a tagállamokat és az uniós polgárokat. Feltárja például az alapvető összefüggéseket az intézményi és döntéshozatali reform, a tagállami érdekérvényesítés, illetve az uniós politikák átalakítása között.

A kötet olyan nyelvezetben készült és olyan megközelítést alkalmaz, amely az Európai Unióval foglalkozó szakértőkön kívül a szélesebb nyilvánosság számára is könnyen érthető módon ad tájékoztatást az új alapszerződésekről. A gazdasági megközelítés, mint rendező elv, megfelelő jogi, szabályozási hivatkozásokkal, célorientált irodalmakkal olyan magyarázatként szolgál, amely nemcsak a szaknyelvet ismerőknek, de az Európai Uniót mélyebben megérteni kívánó érdeklődőknek is értelmezhető eligazítást ad, és többoldalúan is jól hasznosítható. A Nemzetközi Gazdaság Szakkönyvtár sorozat (sorozatszerkesztő Blahó András) újabb kötete hozzájárulás az uniós célok és feladatok hazai jobb megismertetéséhez.

Krisztián Béla

STEVEN TEN HAVE,
WOUTER TEN HAVE,
FRANS STEVENS,
MARCEL VAN DER ELST,
FIONA POL-COYNE:

Legsikeresebb vezetési modellek

Manager, Budapest 2009.

A vezetéssel foglalkozók, azt tanulók, a tájékozódó vezetők vagy más érdeklődők a vezetéssel, döntéssel foglalkozó műveket forgatva, gyakran a dézsavü állapotába kerülnek, hisz az olvasottak zöme még értelmezésében is azonos síkon mozog, esetleges különbözőségük ellenére is nem sok újdonságot tartalmaznak. A konferenciák gazdag tematikai ajánlatai elemzése is ezt tükrözik – számos ismert eljárás más elnevezésekkel, de hagyományos tartalmakkal jelenik meg.

A vezetéstudomány – a szaktudományok fejlődésével is összefüggő – differenciálódása szükségszerűen elvezetett oda, hogy egyes eljárásokat csoportosítsanak, másokat kizárólagos sikereszköznek tüntessenek fel. A tanácsadó gyakorlat él is a lehetőséggel, bizonyos szervezettípusokra eleve meghatározott vezetési rendszert kínálnak, hivatkozva a másutt tapasztalt sikerességre. Ebben a gyakorlatban van logika, de elvárható, hogy a mindenkori funkcionáló vezetés vagy a tanácsadói rendszer, de a képző intézmények is komplex ismeretekkel rendelkezzenek a vezetési sokféle eszközéről, módszeréről. A *Legsikeresebb vezetési modellek* neves holland szakértők – Steven ten Have, Wouter ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne – által összeállított kötete innovációs elem a vezetésoktatás/megismerés gazdag irodalmában.

Tomka János, a KPMG-BME Akadémia társelnöke ajánlása méltatás is, amikor a feladatokra utalva jegy meg, hogy *a modellek tanulmányozása, értékelése és alkalmazása segíthet úgy a naiv csodavárás mind a bénító szkepcitizmus csapdája elkerülésében.*

A kötetben számos szakértő véleménye kutatása, sikeres vállalati megfigyelések nyomán a holland szerzők 55 vezetési modellt állítottak össze. A jelenleg közismert modelleket rendszerelvűen, didaktikusan és egységes formaképpen olvashatjuk, hármas feldolgozásuk a lényegre összpontosít: a *nagy ötlet* (a menedzsment jellemző leírása), a *mikor használjuk?* (részlet gazdag, integrált feladatrendszer, környezet és körülmények, feltételek) *összegző elemzés* (a cél és feladat értelmezése). Az egyes modellekhez irodalomjegyzék kapcsolódik – a magyar felhasználó egyik érdekes feladata lesz/lehet, hogy a sok modulhoz kapcsolható, már eddig magyarul megjelent műveket összegyűjtse.

Példás a szemléltetés – az ábrák és táblázatok a leglényegesebb és rendező szempontként szükséges tényezőket tartalmazzák. Az alkalmazáshoz nyújt eligazítást a szervezeti folyamatok és vezetési modellek kategóriarendszer-táblázata. Ebben a modellekből a stratégia, a szervezet, a szervezet elsődleges majd funkcionális folyamatai végül az emberi erőforrás (emberek és viselkedések) körére jelöl alkalmazási lehetőséget.

A témához méltó elegáns kötet Rácz Judit szerkesztésében kétszeresen hasznos a vezetés és döntés számára. Egyrészt koncentrált ismeretszerzési lehetőség, másrészt az összehasonlítás birtokában szükségszerűen olyan felhasználói továbbgondolkodás ösztönzése, amely visszahat az eddigi ismeretek új helyzetben, új minőségben történő remélhetőleg hatékonyabb felhasználására.

Krisztián Béla