

is tudósít. Így enged bepillantást többek között a Ganz Gépgyár Holding és az angol David Brown Engineering közös hajtóműgyárában megtestesült együttműködésről, a Caola és a Unilever munkamegosztásáról, vagy a Apple Computers és a Graphisoft Számítástechnikai Fejlesztő Rt. közötti szövetségről. Ha valahol, akkor itt lehet az olvasónak némi hiányérzete. Legalábbis annak, aki szeretne több izgalmas beszámolót kapni a hazai cégek, vagy az itt működő multik között formálódó együttműködésekről.

Tari Ernő könyve szorosan illeszkedik a Budapesti Közgazdasági Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén kialakult iskola kutatási és könyvkiadási kultúrájához. A Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó *Szervezet, vezetés, stratégia* sorozatában megjelent könyvek jellemzője a tudományos igényesség, a történeti áttekintés, a nemzetközi irányzatok bemutatása. Ugyancsak visszatérő jellegzetességük, hogy e művek áttekintést adnak a magyar helyzetről is. E könyvekre jobban rányomja bélyegét a leíró szemlélet, bár időnként megjelennek a normatív közelítésmód elemei is. Tari Ernő könyvében külön fejezet foglalkozik azokkal a megoldásokkal, amelyek útmutatást adnak arra is, hogy miképpen lehet létrehozni és vezetni, irányítani a stratégiai szövetségeket. Mindezek következtében e könyvek – és köztük Tari Ernő műve – egyetemi hallgatóknak és gazdasági vezetőknek egyaránt ajánlható.

Vecsenyi János

Dr. Pataki Béla:

TECHNNOLÓGIAVÁLTÁSOK MENEDZSELÉSE

(A változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén)

Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság, Budapest,
1999. 148 p.

A fejlődés során a változások nem kerülhetők el a technológiában. Az új technológiák bevezetése meglehetősen nehéz feladat, a változásokhoz azonban mindenképpen alkalmazkodni kell, a fejlődés nem állhat meg! A technológiaváltozások menedzselésének oktatása nálunk még nem terjedt el, a szerző ennek a speciális területnek szélesebb körű hazai oktatásához nyújt segítséget az Európai

Unió Phare programja támogatásával megjelent könyvében. Hangsúlyozza, hogy a technológiaváltozások lebonyolítása összetett folyamat; magában foglalja a vele járó szervezetváltoztatások menedzselését is (üzleti stratégia, szervezeti felépítés, vállalati kultúra stb.).

A menedzsmentre, változásra és változásmenedzsmentre, valamint a technológiára és technológiamenedzsmentre vonatkozó tudnivalók után az általános változásmenedzsment alapismereteit tartalmazza a könyv első része. Az elméleti kérdések között szó van itt a sikeres változtatás előfeltételeiről, az átmeneti állapot fontos szerepéről a sikeres változtatásokban. A szerző rámutat arra a gyakran előforduló hibára, hogy a változtatást elszigetelten, összefüggéseiből kiragadva próbálják végrehajtani. Pedig – közvetlenül vagy közvetve – a változtatás valamennyi eleme hat a másik elemre, a kölcsönös összefüggéseket figyelembe véve szabad csak bármit megváltoztatni! A megfelelés (kongruencia) modelljét a 2. ábra szemlélteti. A megfelelést az egyén és szervezet, a feladat, az informális szervezet illeszkedése, valamint a feladat és szervezet, a feladat és informális szervezet, a szervezet és informális szervezet illeszkedése határozza meg.

A szervezeti tanulás négy fontos szempontját célszerű megvizsgálni: az információ megszerzését, az információ megosztását, értelmezését és tárolását. Mennyiben tekinthető valamely szervezet tanuló szervezetnek? – erre a kérdésre is választ kapunk a könyvből. A változtatásmenedzsment módszertana keretében a problémamegoldás folyamatát, elemzését s a döntések lehetséges változatait ismerjük meg. Szó van itt az intuíció szerepéről, a testületi döntések előnyeiről és hátrányairól, azokon belül a csoportgondolkodás jellemzőiről, következményeiről, kialakulásának elkerüléséről s ennek módszereiről.

A változásmenedzsment alaproblémái: a változással szembeni ellenállás, a szervezet irányítása az átmeneti szakaszban, a változtatás által érintett egyének és csoportok hatalmi kérdései. Ezek következményei szükségessé teszik az egyéni viselkedések megváltoztatásának motiválását, az átmenet menedzselését és a bizonytalanság, zavar keletkezésének megakadályozását. A változtatás szakaszai és szereplői után a stratégiák fajtáiról és a konfliktusok kezelésének módszereiről olvashatunk, majd a változtatás fogadtatásának javítása érdekében teendő lépésekről tájékozódhatunk.

A változással szembeni ellenállás okai (ellenérdekeltség, meg nem értés, félreértés, eltérő értékelés, intolerancia) után az ellenállás kezelésére, mérséklésére tett lépések bemutatása következik. A mások tapasztalatainak hasznosítására alakult ki a benchmarking módszere. Ez a legjobb gyakorlat keresése, tanulmányozása, összehasonlítása a szervezet saját gyakorlatával és a tanulságok felhasználása a szervezet saját gyakorlatának fejlesztésében. Többféle fajtája van (belső és külső, funkcionális, folyamat- és stratégiai benchmarking stb.). Végül a szervezetfejlesztés fő lépéseit, a szervezeti kultúra megváltoztatásának lehetőségeit, menedzselését, az elsődleges és másodlagos mechanizmusokat tárgyalja a szerző a könyv első részében.

A második részben az előzőekben leírtak alapján a változásmenedzsment speciális technológiai alkalmazását ismerjük meg. Az új technológiákról a menedzserek körében található tévhitek bemutatása után a technológiai és a szervezeti változtatások kapcsolatáról, az innováció szervezeti és személyi feltételeiről olvashatunk. A menedzselés módszertanához hozzátartozik a technológiaváltás megtérülési számításainak elvégzése, a beruházás megtérülési mutatószámainak (jövedelmezőségi index, megtérülési idő és ráta) ismerete is. A szerző felhívja a figyelmet a megtérülési számítások buktatóira; a technológiaváltás várható hasznának becslésénél sokszor nem számolnak az újdonságokkal járó váratlan problémákkal s az ezekkel összefüggő többletköltségekkel. A technológiaváltás az emberi erőforrást is érinti. Ezzel kapcsolatban az új munkakörök megtervezéséről, a dolgozók képességeiről és a munkafolyamatok átalakítását célzó érdekegyeztető tárgyalásokról olvashatunk.

Fontos terület az új termékek kifejlesztése, amelyben mind a fejlesztőmérnökök, mind pedig a marketing szakemberek döntő szerepet játszhatnak. Az ide tartozó problémákról is tájékoztatást kapunk a könyvből éppúgy, mint a gyártástechnológia-váltással szembeni ellenállások csökkentéséről is. Ez utóbbi modelljét a Texas Tech University-n dolgozták ki; a folyamat állomásait is bemutatja a szerző. Ugyancsak foglalkozik a vállalati folyamatok újrafarmálásával, újjáalakításával (BPR – Business Process Redesign), amely nem a szervezeti felépítés módosítására, hanem a folyamatok megváltoztatására irányul. A szervezeti struktúra esetleges átalakulása a folyamatváltoztatás következménye! A BPR típushibáinak elkerülésére is tanácsokat ad a könyv.

A változásmenedzsment módszertanának legfontosabb tudnivalóit hasznosító vizsgálati eljárás a technológiaváltási auditálás. Ezzel mérhető fel a technológiaváltás lehetősége, átgondoltsága, a szervezet fogadókészsége és felkészültsége a technológiaváltás menedzselésére. Számos ilyen vizsgálati eljárás áll rendelkezésre (Twiss és Goodridge-féle technológiaváltási, továbbá kulturális, innovációs, technikai, RAP-3 technológiaváltási stb. audit), amelyek lényegét, részeit, szempontjait, alkalmazási lehetőségeit szintén bemutatja a szerző éppúgy, mint a technológiai változásmenedzsment típushibáit. Ez utóbbiakat a változtatás bevezetésének módja is okozhatja azzal, hogy túlhangsúlyozzák a technológia fontosságát, és figyelmen kívül hagynak fontos tényezőket (a szervezet üzleti körülményei, átfogó stratégiai terv, munkakörök kialakítása, a vállalat kultúrája, kapcsolat a beszállítókkal stb.). A technológiaváltások sikerének további akadályait a brit, német és japán vállalatok körében végzett kutatások, vizsgálatok eredményeiből levont következtetések alapján ismerjük meg. Végül esettanulmányok szemléltetik a könyvben – megtörtént esetek alapján – a technológiaváltások menedzselésének elért eredményeit, nehézségeit...

Dr. Pataki Béla átfogó munkája ebben a sok helyen már elterjedt, de nálunk szinte teljesen ismeretlen témakörben az első magyar nyelvű szakkönyv. A szerző számos külföldi forrást idézve vezet be olvasóit az általános változásmenedzsment alapismereteiből kiindulva a technológiai változásmenedzsment elméletébe, módszertanába és gyakorlati problémáiba, megoldandó feladataiba. Az egyes fejezetek végén található Ellenőrző kérdésekből is kitűnik, hogy elsősorban egyetemi tankönyvnek készült, de a benne leírtakat a vállalatok menedzserei is jól hasznosíthatják.

R. I.

Gertrud NEGES–Richard NEGES:

VEZETÉSMÓDSZERTAN

Menedzsment-tréning

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998.
468 p.

A kézikönyv osztrák szerzői gyakorlati tapasztalataik alapján foglalkoznak a vezetőkkel szemben támasztott, egyre növekvő követelményekkel. A gazdasági, politikai