

s erre az áttekinthetőségre az állami pénzek hatékony felhasználása szempontjából feltétlenül szükség van. Az új kihívásokhoz történő alkalmazkodás szabályozási és intézményi feltételei még hiányosak, a valóságos eredmények kialakításával fontos szerepet játszanak az intézmények (normarendszer, érték- és szokásrend) köztük fontos feladatok hárulnak a pénzügyi intézményekre. A hazai gazdaságpolitika számára a hosszú távú fejlődéshez különösen figyelemre méltóak a szerzőnek az EU-val és a Gazdasági és Monetáris Unióval kapcsolatos fejtegetései.

R. I.

KLEIN Balázs – KLEIN Sándor

A SZERVEZET LELKE

EDGE-SHL Kiadó. Budapest. 2006.

Állandó küzdelem a határidőkkel, hatalmas mennyiségű információ feldolgozása, nagy horderejű döntések szinte állandóan. Ilyen és hasonló tevékenységekből áll a szervezet menedzsereinek napi munkája. Tulajdonképpen ez a vállalatvezetés lényege. Nincs ebben új, a vezetés minden korszakban szükségszerűen ezt végezte. A vezetés folyamatos változásban van, új és újabb vezetők cserélődnek, jelenlétük első jele rendszerint az átszervezés valamilyen ténye. Állandó jelenség, hogy a vállalatvezetőknek egyre újabb és újabb, vagy újnak álcázott vállalatvezetési módszereket ajánlanak a legkülönbözőbb helyekről, azt állítva, hogy ezekkel áttörésszerű eredményeket érhetnek el munkájukban. A javasoltak egy része kifejezetten divatjellegű, mások különböző tapasztalatok nyomán látszanak ígéretesnek. A vállalatvezetési módszerek szószólói „szavatolják” a különböző felépítésű vállalatok átalakítását pl. tanuló szervezetté, az alkalmazottak motiválását a feladatkörök bővítésével (empowerment), teamszellemmel vagy diverzitás-menedzsmenttel (Diversity management), a vezetésnek ajánlják a leadership, coach eszközöket, a termékfejlesztési folyamat felgyorsítását párhuzamos műszaki tervezéssel, a szervezet egész értékalkotó láncát tökéletesítését stratégiai hálózatokkal és a tudásmenedzsment megerősítésével kívánják elfogadtatni. Nem egy esetben azt ígérik, hogy ezek közül a célok közül egyidőben több is megvalósítható. A képet még árnyaltabbá teszi, hogy az érvelők szerint a fenti célokat úgy lehet elérni, hogy közben szem előtt tartják a globalizáció feltételeit, kielégítik a nyílt környezetre, a fenntartható fejlődésre, az életen át történő tanulásra vonatkozó követelményeket, illetve folyamatosan érvényesítik a szervezet folyamatos tökéletesítését.

A vállalatvezetés szervezeti változtatásai többsége a divattól, a külső hatások és kényszerek befolyásától, a vezető ismereteitől függ. A változtatások általában konkrét és sajátos szervezeti és kulturális feltételek között történnek, sikerük titka a problémaorientált alkalmazás. A hazai vállalatok a dokumentációkban, az információközpontok fejlesztésében és a szervezeti egységek együttműködésében vélik a szervezeti hatékonyság biztosítékát. Fontos szerepet tulajdonítanak a kompetenciáknak, a tudás munkafolyamatokba integrálásának, az alkalmazottak motiválásának. A tudáskövetelmények egy részét ugyanakkor nem igen tudják pontosítani, néhol hiányolják a hozzájutást a „fejekben lévő tőkéhez”.

A sikeres szervezeti működés/működtetés egyik feltétele azonban szervezetbe allokálódottak megfelelő megismerése és az ismeretek alapján a szervezeti emberi erőforrás „kezelése”. Az ember mint a folyamatok alakítója, befolyásolója, kedvezményezettje vagy elviselője kimaradhatatlan tényező. Az erre a feladatra történő felkészítést, továbbképzést, a gyakorlatnak közvetlen támogató segítséget nyújtja az Edge Kiadó legújabb könyve, Klein Balázs és Klein Sándor legújabb munkája *A szervezet lelke*.

A kiadó, az *SHL Hungary Kft.* kiadásában az illusztris szerzőktől olyan művet ad át az emberi erőforrással foglalkozóknak és más érdeklődőknek, amely megalapozott elmélettel, a gyakorlati megoldások sokszínűségével a sikeres alkalmazás lehetőségét teremti meg a felhasználók számára. A szervezet eredményessége, mint ismert, nagyrészt azokon a kölcsönhatásokon múlik, amellyel a szervezetben együttműködők befolyásolni képesek a működéssel összefüggő belső és külső tényezőket. A szerzők korábbi munkái tartalmában és formában jelzik a tudatos építkezést az eredményes vezetés és emberi erőforrás alakítás terén, hisz könyveik a Pszichológia a munka világában, sorozatban készülnek. A Munkapszichológia (1980 és újabb kiadásai), a Vezetés- és szervezetszichológia (2002) majd ez az új mű közös elveket, nyelvet és gyakorlatot teremt az emberi erőforrásokkal foglalkozók számára. *A szervezet lelke* az elméletileg koherensen alapozott és a gyakorlatban alkalmazásorientált tudományos megközelítést tükrözik. Az ilyen minőség személyfüggő, amit a tudatos felkészülés, majd sokoldalú gyakorlat teremt meg, és amelyet a szerző szerényen saját pályaválasztását illusztrálva mutat be, ezzel is hitelesítve munkáját (p.661.).

Szerzőink *Az élő szervezet, Az ember megismerése, A viselkedés szabályozása, Figyeljünk egymásra, Humanisztikus vezetés, A szervezet stratégiája* főfejezetekben, huszonegy részfeldolgozásban elemzően és integrált formában dolgozzák fel a bonyolult szervezeti/környezeti és emberi viszonyrendszereket. A szervezet

versenyfeltételének elengedhetetlen alapja a szervezeti tudás minél jobb fel- és kihasználása. Ez a tudás azonban a szervezet sajátos humántőke-specifikusságában tükröződik, amely ma egyre inkább a posztindusztriális foglalkoztatási modellbe ágyazódik. Innen válik Klein Balázs és Klein Sándor munkája érdekessé, mert tudományos színvonalon, harminc éve a munka világában eredményesen alkalmazott pszichológiai eszközrendszert sűrít egybe azért, hogy a szervezetben működő személyiség egyénileg és közösségében is sikeres lehessen. A rendszerelvűen összeállított kötet fő célja, hogy az emberi erőforrással kapcsolatos különféle tudományok módszertani kérdéseiből és tipikus megoldásra váró problémáiról általános következtetéseket vonjon le. Ezekből pedig – a gazdag esettanulmányokkal bizonyítva – a sikeres eljárásokat tudatosítsa. A hazai emberi erőforrás-szakirodalomban *A szervezet lelke* kötet pszichológiai akciókutatásokkal kimunkált ismeretrendszer és szemléletmódja azt vallja, hogy a tudomány eredményeinek, illetve a tudományok művelése során született eredményeknek a szervezet gyakorlatába történő beültetésével az emberi erőforrás minőségi működése valósulhat meg. A változó piacgazdaság eseményei között legalább az emberről tudjunk még több valóságost – ezt szolgálja *A szervezet lelke*, ezzel segítve azt, hogy a szervezetek emberitőke állományuk növekvő részét is egyre inkább a portfólióbefektetések kezeléséhez hasonló rugalmassággal irányítsák.

Dr. Krisztián Béla

PATAKI Béla
**A TECHNOLÓGIA
MENEDZSELÉSE**

Gyorsuló Tudomány, Typotex, Budapest, 2005. 207 p.

A tudomány gyorsuló fejlődése a tudományos könyvkiadást is új kihívások elé állítja. Ennek jegyében született a „Gyorsuló tudomány sorozat”, melynek indításával a kiadó bepillantást kíván nyújtani az olvasónak a tudomány egy-egy szeletébe. A sorozat első kötetét tarthatja kezében az érdeklődő, Pataki Béla, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem docensének könyvét. A tudásalapú társadalomban és gazdaságban a technológiamenedzsmentnek kulcsszerepe van a vállalatok sikeres működésében. A szerző öt fejezetben fejti ki mondanivalóját. A elsőben a technológiamenedzsment alapfogalmát, a technológiák típusait, a menedzsment fogalmát, a technológiamenedzsment fogalmát és szerepét, továbbá a technológiamenedzs-

ment kialakulását mutatja be. Pataki Béla a következő meghatározását adja a hazai gyakorlatban némelykor zavarosan értelmezett menedzsmentfogalomnak: emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitűzése és elérése érdekében. Fontos megállapítás, hogy nemzetközi példák tanúsága szerint nem finanszírozási vagy marketing, hanem technológiai és a mögöttük meghúzódó technológiamenedzselési fogyatékoságok vezetnek a legtöbb esetben üzemek megszűnéséhez. E felismerésből született a technológiamenedzsment koncepciója.

A könyv második fejezete a technológiai életciklusokat, egyebek közt a technológiai életciklus-görbét, a technológiák differenciálódását, valamint a menedzsment tévhiteket vázolja az új technológiákról. Több évtizedes megfigyelések alapján kilenc tévhitet sorol fel a szerző, melyek a menedzserek fejében élnek, ilyen például: a technológiai előrelépések vagy felfedezések végül rendszerint sikeresen terjednek el. A valóságban: a legtöbb nem válik sikeressé. A következő, harmadik fejezetben az információtechnológia menedzseléséről esik szó: A vállalat IT vagyona, Mennyire általános ez a gondolkodásmód? A felső szintű menedzsmentre tartozó IT döntések, Lehet-e stratégiai versenyelőny forrása az IT? tagolásban. A vállalati versenyképesség alapja: IT - humán erőforrás, technológiai bázis, erős partneri kapcsolat az IT és a vállalat menedzsmentje között. Ebben a fejezetben foglalkozik Pataki Béla azzal a vitával, amelyet Nicolas G. Carr Harvard Business Review-ban megjelent cikke váltott ki az IT-nak a stratégiai versenyelőny megszerzésében játszott szerepéről.

A negyedik fejezet a technológia stratégiai jelentőségét, tartalmát, az esetleges típushibákat, portfólióelemzést és a technológiatérképet ismerteti meg az olvasóval. A technológiatérkép kulcsfontosságú technológiamenedzsment eszköz, amely képessé teszi a vállalatot, hogy összekapcsolja technológiai képességeit termékeivel és üzleti terveivel, úgy hogy a stratégia és a technológia fejlesztése együtt haladjon. A könyv befejező fejezetében a magkompetencia-menedzsment témakörében elméletről, vitákról, teendőkről olvashatunk. A könyvet hasznos függelék és irodalomjegyzék zárja, amely a téma szakirodalmáról ad részletesebb tájékoztatást.

Pataki Béla könyve jó bevezetője lehet egy olyan sorozatnak, amely a tudományos fejlődés egy-egy jelenségét közelebb kívánja hozni mindennapjainkhoz, amely a műszaki és gazdasági folyamatokat egységesen, egymásra való kölcsönhatásában mutatja be. Várjuk a folytatást.

Becsky Róbert