

nem jelent 180 fokos fordulatot az előző kiadáshoz viszonyítva, azaz nem kérdőjelezi meg az előző kiadás értékét és értelmét.

A PMBOK® Guide jellegét tekintve nem változott, elsősorban rendszert adó kézikönyv és kevésbé bevezető jellegű tankönyv. Főleg azoknak ajánlható, akik bizonyos elméleti és gyakorlati ismeretekkel már rendelkeznek a projektmenedzsment terén, vagy oktatáshoz szeretnék használni. Akik viszont egyes résztemákban kívánnak további elmélyedést, azoknak nyilván más szakirodalmi forrásokra is szüksége lesz. Tippet egyebek mellett a PMI Online Bookstore katalógusában is található (www.pmi.org).

A Projektmenedzsment útmutató címmel megjelent magyar kiadáshoz Kroó Norbert akadémikus, az MTA alelnöke írt előszót.

A PMBOK® Guide magyar kiadása teljes egészében a hazai közreműködők szakmai felelősségében történt, a PMI mint globális szakmai szervezet ezt saját apparátusával nem ellenőrizte. A kezdeményezők tehát azt az utat választották, amelyet a görög, holland, héber, lengyel, norvég és svéd változat készítői: hazai összefogással készült el egy ún. „nem hivatalos” kiadás – természetesen a jogtulajdonos PMI engedélyével.

A kiadást előkészítő projekt jó egy évig tartott. A magyar terminológia kialakítását és a fordítás szakmai ellenőrzését több mint 30 önkéntes szakember végezte. A közreműködők névsorát valamint a nagyszámú támogató magyar cég és szervezet listáját a könyv függelékében találhatjuk.

A hazai kiadás érdekes sajátossága, hogy számos olyan angol szakki-fejezés fordítását tartalmazza, amelyhez eddig még nem tartozott általánosan elfogadott magyar terminológia. A legfontosabb 456 szakkifejezés meghatározását szerepeltető részletes glosszárrium a jobb követhetőség érdekében feltünteti az eredeti angol fogalmakat is.

Mivel a könyv a vezetéstudományok területén példamutató egzakt-

sággal, a standardokra jellemző szigorúan következetes fogalomhasználat mellett tárgyalja a projektmenedzsment tudásterületeit, valódi kihívást jelentett egy olyan fordítás közreadása, amely szakszerű, érthető, ellentmondásmentes és egyúttal megfelelően illeszkedik a magyar nyelvbe. Csak a jövő döntheti el igazán, hogy ez mennyire sikerült.

A jelenlegi helyesírási szabályok alapján a könyvben sok olyan szakki-fejezés egybeírva jelenik meg, amelyet – részben angol szövegekben – inkább különírva szokunk meg. Ez nem mindig segíti a gyors megértést, és felmerül a kérdés, hogy vajon megfelelően támogatják-e a magyar szaknyelv fejlődését ezek a szabályok?

A könyv javaslatot tesz a projektmenedzsment magyar kifejezéstárának kialakítására, törekedve használatának elterjesztésére. Érdekes lesz majd látni, miképp alakul a javasolt magyar szakmai terminológia sorsa. Mi az, amit elfogad a gyakorlat, mi lesz az, amit nem, vagy (kicsit?) átalakít. És mi az, amivel a terminológia kiegészíthető. Ez tehát egyben a szaknyelv egyfajta továbbfejlesztésének kísérlete is, melyhez a közreműködők a szélesebb szakmai közvélemény reagálását várják. A hozzászólások és észrevételek közlésére lehetőséget ad a magyar kiadást kezdeményező PMI Budapest Magyar Tagozat honlapja (www.pmi.hu).

Pálvölgyi Lajos

Heidrich Balázs

SZOLGÁLTATÁS- MENEDZSMENT

*Human Telex Consulting
Budapest, 2006*

A szerző egyetemi docens, a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének munkatársa. Nevével olvasóink már többször találkozhattak a Vezetéstudományban is. Legújabban

megjelent könyvének bevezetésében kiemeli a szolgáltatások, az igazán „munkaigényes”, az emberi hozzájárulást igénylő tevékenységének fontosságát, a gazdasághoz való sokoldalú hozzájárulását. Felsorolja a szolgáltatásnak minősülő tevékenységeket és összefoglalja azok jellemzőit. Bemutatja a szolgáltatásnak – mint bonyolult fogalomnak – a különböző külföldi közgazdasági szakíróktól eredő meghatározásait. Ezek lényege, hogy a szolgáltatási tevékenységek eladásra kínált, kézzel nem fogható szükséglet-kielégítések, amelyek elnyerik a fogyasztók elégedettségét. Értéket teremtenek számukra; kapcsolódhatnak fizikai termékekhez is, de nem jár az elő állításuk semminek a birtoklásával sem. Megismerjük típusait, működési funkciójukat, a szolgáltató szervezetek csoportosítását. A változások közül a szolgáltatási folyamat jellege szerinti a legismertebb (szolgáltató üzem, szolgáltató műhely, tömegszolgáltatás, professzionális szolgáltatás). A szolgáltatások és a termékek, valamint a termelő üzemek összehasonlítása a szolgáltatásokkal foglalkozó szakirodalom „örökzöld” témája. Egyesek a szolgáltató ipar egyenrangúságát bizonyítják, mások a termelés magasabbrendűségét. A szerző arra mutat rá, hogy ma már sokszor lehetetlen kettéválasztani a két tevékenységet, mert az eredetileg csak termelőnek tekintett vállalatok munkájának is nagyobb részét teszik ki a kapcsolódó szolgáltatások.

A szolgáltatási elgondolások – koncepciók – közül a leghíresebb az ún. „igazság pillanata” ami azon alapul, hogy a szolgáltatások a fogyasztó és a vállalat képviselője közti társadalmi érintkezés formájában jelennek meg. Éppúgy maguk vannak ebben a pillanatban mit a torreador és a bika a bikaviadalban (erre utal a bika képe a könyvborítón). Nem igazán fontos eldönteni, hogy a termelés vagy a szolgáltatás a munkaigényesebb, sokkal lényegesebb a szolgáltatásoknál a személyes kontaktus; a vevő kapcsolat fontossága a szolgál-

tatások kiterjesztéséből és a szolgáltatási ajánlat létrehozásából állnak. Hozzájuk tartozik az image és a kommunikáció megtervezése is.

A szolgáltatásmenedzsment átfogó definíciója (Gröngroos szerint) annak megértése, hogy a szolgáltatások hogyan járulna hozzá a hasznossághoz, a szervezet miként képes ezt és a minőséget elő állítani, majd a fogyasztóhoz eljuttatni. Ezzel a szervezetet fejleszteni és vezetni kell úgy, hogy a résztvevők (a szervezet, a fogyasztók, a társadalom stb.) céljai teljesüljenek. A szolgáltatásmenedzsment működési filozófiája a teljes körű hasznosságig, a rövid tranzakcióktól a hosszú távú kapcsolatokig, a fogyasztó által érzékelt teljes minőségig, valamint a szervezési folyamatig) terjed. A rugalmas szervezetnek az erőforrásokat kell mobilizálnia és a fogyasztói kapcsolatokat kell támogatnia. A vezetői ellenőrzésnek a fogyasztó egyedi kívánságainak teljesítését, az általa elfogadott minőséget kell figyelembe vennie; ez a mérési szempontokat is megváltoztatja. A szerző táblázatban szemlélteti a menedzsment alapelvek változásait a szolgáltatásoknál éppúgy, mint a menedzsment egyes szolgáltatások típusainál felmerülő problémáit is. A működési és gazdasági alapelvek keretében a standardizálás kérdésével foglalkozik, ezután pedig a szolgáltatások testre szabásának szervezeti előnyeit sorolja fel (fogyasztói elégedettség, lehetőségek az ár növelésére stb.).

A szolgáltatásoknál a szakmai tudás mellett előtérbe kerülnek a személyes tulajdonságok, a kommunikációs készségek és képességek, mert a szolgáltatást végzők folyamatos kapcsolatban állnak a fogyasztókkal. Az emberi tényezők fontossága miatt ezért a belső marketing stratégiai kérdéssé válik. Szintjei, tevékenységei után a szerző a vezetői magatartás alaptípusait mutatja be. A szolgáltatások szervezeti kultúrája szorosan kapcsolódik az emberi erőforrásokhoz, részletes áttekintést kapunk

szerkezetéről, megjelenési formáiról, típusairól, megismerjük a szolgáltatásvezetés kultúraalapú modelljét.

Az utóbbi évtizedekben a minőségfejlesztés stratégiai fontosságúvá vált a menedzsment szakirodalomban, hiszen ez a vevőkért folytatott versenyben szinte kötelező is. Táblázat szemlélteti a könyvben a szolgáltatásminőség paramétereit, modelljeit, képet kapunk a szolgáltatástermelékenység fejlesztésének a módszereiről és a szolgáltatásgaranciák jellemzőiről is.

A továbbiakban az ügyfélkapcsolat-menedzsment fejlődéséről olvashatunk, amelynek során a tömegreklám helyett a személyre szóló ügykezelés került előtérbe. A személyre szóló marketinget megvalósító CRM (Customer Relationship Management) alapja a célzott kommunikáció, a kapcsolatfelvétel többféle módja. Megismerjük megközelítésének az alapjait, a CRM céljait és a rendszerrel kapcsolatos elvárásokat. Tájékozódhatunk továbbá a tevékenységek fő területeinek (marketing, értékesítés, ügyfélszolgálat) feladatairól és a működésüket elősegítő egyéb tevékenységekről is.

A Public menedzsment című (VIII.) fejezetben a közszolgáltatás sokoldalú meghatározása után a központi és a helyi közszolgáltatások közti különbségeket ismerjük meg. A fejlett országokban a közösségi szektor megreformálására irányuló törekvések tapasztalhatók; az így kialakuló új közmenedzsment (New Public Management) jellemző vonásait ismerjük meg egyes országokban az új vezetési elvek, a folyamatok, a lehetséges eszközök bemutatása kíséretében. Képet kapunk a közegészségügyben jelentkező új menedzsment-feladatokról, az egészségügyi rendszerek sajátos vonásairól, finanszírozási formáiról is.

A könyv utolsó (IX.) fejezetében a szerző a professzionális szolgáltatások menedzsmentjével és marketingjével foglalkozik. Ismerteti a szolgáltatásokkal szembeni magatartási

elvárásokat, a professzionális szolgáltatások sajátosságait, a professzionális tanácsadói piac működését. A tanácsadói szolgáltatásoknál kiemeli a stratégiai vezetés jelentőségét, az erőforrás menedzselésének a szempontjait, rámutat arra, hogy olyan módszereket kell keresni, amelyeket a versenytársak nem használnak. A növekedési lehetőségek vizsgálatánál a piaci behatolást, a piac- és termékfejlesztést, valamint a diverzifikációt (a tanácsadó cégek más profilú kisebb cégek felvásárlásait) mutatja be. Végül – a szolgáltató cégek ügyfélkapcsolat-menedzsmentje keretében – a kapcsolatok kiépítéséről, a tudásalapú menedzsment jelentőségéről, az ügyfél-elégedettség, s a minőség méréséről, továbbá a marketingkommunikáció fontos szerepéről tájékozódhatunk a könyvben.

Talán ez a vázlatos ismertetés is meggyőzi az olvasót arról, hogy a modern gazdasági életben milyen központi helyet foglalnak el, mennyire bonyolultak a szolgáltatások; a menedzselésük ezért nem egyszerű feladat, messzemenő gondosságot, körültekintést igényel. A szerző sokoldalú megközelítéssel vezet el a szolgáltatások meghatározásától a személyi kapcsolatok fontosságáig, a szolgáltatások szervezeti kultúrájának, meghatározó szerepének, típusainak a bemutatásáig. Ezt követően foglalkozik az ügyfélkapcsolat-menedzsment elvárásaival, a közszolgáltatások menedzsmentjének reformkezdeményezéseivel, valamint a professzionális szolgáltatások sajátosságaival is. Elismertet külföldi és hazai közgazdasági szakírók munkáiból vett idézetekkel nyújt kitekintést a különböző szempontú meghatározásokra, véleményekre, majd ezek és a saját kialakult nézete alapján foglalja össze a lényeges tudnivalókat. A Felhasznált irodalom 234 szerző munkájának a felsorolását tartalmazza, a szövegben leírtakat 27 táblázat és 31 ábra szemlélteti.

Rubóczky István