

## K Ö N Y V I S M E R T E T Ő

## Könyvismertető a TEVÉKENYSÉG- MENEDZSMENT

című tankönyvről

A könyv (Demeter Krisztina, Gelei Andrea, Jenei István és Nagy Judit munkája) a Bologna tankönyvsorozat tagjaként jelent meg, érzésem és véleményem szerint a logisztikával foglalkozó, vagy e tudományág iránt érdeklődő egyetemi hallgatók és gyakorló szakemberek nagy öröme.

Már a mű címe is különösen felhívja magára a figyelmet, hiszen a logisztikai, illetve az értékteremtő folyamatokkal, a supply chain vagy a value chain elemeivel foglalkozó munkák általában valamelyik részterület elnevezését, vagy egy kapcsolódó globális közgazdasági fogalmat választanak a címlapra, ez a könyv viszont már a fedőlapon is az általános megközelítésre, a folyamatszemplélet erősítésére fókuszál.

A fent említett érték a könyv belső oldalain is jellemzően megtalálható, a fő fejezetek (Megalapozás, Tervezés, Megvalósítás, Fejlesztési eszközök, Fejlesztés rendszerben) is hangsúlyozzák az újszerű folyamatszempléletet, amelyet a szerzők a vállalati logisztikai és termelési folyamatok, tevékenységek leírására alkalmaznak.

Az egyes alfejezetek végén, ahol a szerzők szükségesnek érezték (és igazuk volt!), külön mellékletben világítottak meg egy speciális részterületet vagy technikát.

Gyakorlati szakemberként külön örültem a könyv olvasásakor annak, hogy a korszerű, modern ismereteket a reális mai világból vett példák színesítik és segítenek megvilágítani, ugyanakkor igen kevés képlet, de sok és világos, jól érthető rajz, ábra és

táblázat egészíti ki a szöveges mondanivalót.

Az egyes fejezetek olyan részletességgel tárgyalják a különböző folyamatokat és azok építőelemeit, a tevékenységeket, hogy ezáltal a tankönyv gyakorlati kézikönyvként is használható.

A Megalapozás című főfejezetben olyan részletességgel és mélységben ismertetik meg az olvasót az alapvető folyamatokkal, azok összetevőivel és összefüggéseikkel, hogy ezután a könyv további részeinek feldolgozása során nem érheti az olvasót „kellemetlen meglepetés”. Nagyon fontos, hogy már itt, a megalapozás során is hangsúlyozzák az értékelés, az eredmény kimutatásának fontosságát, és az összehasonlító elemzések szerepét.

A Tervezés főfejezet különösen fontos üzeneteket tartalmaz mind lendő, mind a jelenlegi munkavállalók számára, hiszen napjainkban is a vállalati siker, és ezzel együtt természetesen a sikeres logisztikai működés egyik érzékeny, „Achilles-sarka” a tervezés minősége. Nagyon fontos lenne, hogy termelő és értékesítő, pénzügyes és mérnök egyformán értse a fogalmakat és a folyamatokat, amihez ez a fejezet nagy segítséget nyújt.

A tankönyv legnagyobb, legrészletesebb főfejezete természetesen a Megvalósítás, amelynek alfejezetei és melléklete bőségesen, kellően szemléletes példák segítségével tárgyalja a termelési és logisztikai szolgáltatási folyamatok, a rendelésfeldolgozás, a készletkezelés, a raktározás, a csomagolás és a szállítás, azaz a vállalati „belső” logisztika tevékenységeit. Nagyon fontos, hogy ezek az alfejezetek sosem EGY, egyedül üdvöztőnek tartott módszert vagy megvalósítást írnak le, hanem mindenkor többféle szemlélet és gyakorlat eredményeit ismertetik és ötvözik. Számomra különösen kedves az, hogy ebben a

főfejezetben is mindig szem előtt maradjon, és remélhetőleg a tanulókra és olvasókra gyakorolt hatásával szemléletváltást is okoz majd a minőségre és a tevékenységek költségeire helyezett hangsúly.

Amennyiben valaki azt gondolná, hogy már mindent tud, és minden a legmegfelelőbbben működik a keze alatt, akkor bele kell hogy lapozzon a Fejlesztési eszközök, illetve a Fejlesztés rendszerben című főfejezetbe, ahol lényeges és pontos ismereteket találhat ahhoz, hogy felkeltse további kíváncsiságát és természetes elégedetlenségét a pillanatnyi helyzettel szemben, és lehetőséget keressen a további fejlődésre. Ezekben a fejezetekben is a gondolatok alapja a folyamatszemplélet és folyamatelemzés, ami a feladatok és a kapcsolódóan felmerülő problémák átfogó, nemcsak a partikuláris okok és okozatok, hanem a nagy egészre gyakorolt hatások átgondolására és elemzésére is serkent.

A mai korszerű vállalat sikeres működése elképzelhetetlen minőségstratégia nélkül. A zárófejezet ennek megfelelően igazán széleskörűen tárgyalja a lehetőségeket.

A Tevékenységmenedzsment című könyv véleményem szerint pillanatok alatt „alapmű” lesz. Nemcsak azért, mert az új oktatási rendszerben használatos tankönyvként sok-sok hallgató fogja forgatni. Emellett valóban jó gyakorlati kézikönyv már végzett, dolgozó fiatalok és idősebbek számára. Várhatóan gyors alapművé válásának azonban az is oka, hogy a belőle nyerhető ismeretek és szemlélet által olyan igazi gyakorlati szakemberré válhatunk, aki tisztában van a folyamatokkal és az ahhoz kapcsolódó fogalmakkal, alkalmazni tudja a gyakorlati életben is a megszerzett ismereteket, költségérzékeny módon tervezi, elemzi és hajtja végre a tevékenységeket, és kényessé válik a minőségre is.

Köszönöm a szerzőknek, hogy megalkották ezt a könyvet, és mindenkinek ajánlom, aki egy kicsit is érdeklődik a vállalat „szíve”, a logisztika iránt.

*Kiss Péter*

## INTERKULTURÁLIS MENEDZSMENT

Vezetés eltérő kultúrákban

Nemzeti Tankönyvkiadó  
Budapest, 2008

A kultúra nem mai találmány és a tudományterületeknek megvan a maga központi fogalma – ezért egyediek a kultúrák és ez az, ami megkülönböztet bennünket egymástól. A szervezetekbe allokálódó képességek is különbözőek, akárcsak maguk a szervezetek – a kultúrának ez a kettőssége tükröződik a szervezeti vezetésben, stratégiában is. A különböző országok eltérő kultúrája, embereinek változatos magatartása és vállalatának gyakorlata az ókortól ismert, a diplomácia és a kereskedelmi kapcsolatépítés már kezdetől nagy súlyt fektetett e sajátságok megismerésére. A második világháborút követően, a japán vállalatok sikereinek köszönhetően, a hatvanas évek végére a menedzselésben jelen lévő kulturális különbségekre egyre több figyelem irányult. A japánok sikere ázsiai rejtelmességet takart, ugyanakkor szerte a világban másolták a nyugati technológiát, az új ismereteik birtokában másképp dolgoztak. Sikerességüket máig megújulóan tanulmányok, elemzések sokasága igyekszik feltárni. A kultúra összetevői lényegében a világértelmezésből, az ezeket tükröző tevékenységekből és elkészült tárgyakból állnak. Bár egyes tevékenységek egyéni jellegűek is lehetnek, ezek a szervezetben nyernek értelmet. A kultúrávizsgálatok feltárják, hogy a nemzeti kultúrák miképpen befolyásolják a környezeti értelmezéseket, ugyanaz a vállalat vagy személy miképpen ad választ a különböző feladatokra, különböző körülmények között. A sokféle

értelmezés között egyik meghatározó a Waterman, Peters és Phillips által 1980-ban bemutatott modell, a 7-S. A vállalatok egy része vallja, hogy saját kultúrája van, de alaposabb vizsgálat nyomán csak sajátos kultúraöt-vözetekről lehet szó, amelynek egyes elemei nem érik el a tudatos ismeretek szintjét.

Az emberi erőforrás kulturális jellemzőit, annak alakítását és allokációját a gazdaságtudomány különböző oldalról és indokból tartja magáénak. A gazdaságtudományok kultúrával történő foglalkozását a pedagógiával, pszichológiával és szociológiával tartják fenntarthatónak. Az amerikai, erősen individualizált emberi tökegazdálkodás a pszichológiából indult ki, és elsősorban a motivációs elméletekre épít. Az európai humán erőforrás kultúra értelmezésében uralkodók a szociológiai alapok, ez például megnyilvánul a szervezetek valamiféle „demokratizálásában,” az ipari, közösségi demokrácia hangoztatásában, ennek a vezetésben való érvényesítésében. A többféle kultúra képviselőinek allokációja a szervezetekben a globalitás egyik jellemzője. Minél szorosabban fonódnak össze a gyermekkorban és az iskoláztatásban számítható közös értelmezések és tevékenységek, annál mélyebb gyökerű a kultúra.

Ennek megnyilvánulásai a vállalati gyakorlatban, ahol a globális hálózatosodás folyamatos, mindenütt érzékelhetőek. A kultúra többek között befolyásolja a szervezet gondolkodási stílusát, az elemzést, a magatartás alakulását, ily módon a vezetésnek szervezeten belül és a környezetre tekintettel egyfajta kulturális auditálással szükségyszerű számolnia.

Csath Magdolna új könyve, az Interkulturális menedzser ennek szükségességét magvas elméleti indoklással és nem kevés gyakorlati példával illusztrálja. A kötet alcíme (Vezetés eltérő kultúrákban) a tartalmas anyag rendszerelvű összeállításában is követhető. A multikulturalitás megértése és tanulságai mint vezetési tudás, így válik a szerző együttműködésével

tényleges interkulturális ismeretté, továbbá, remélhetőleg kreatív gyakorlattá.

A fejezetekben: A nemzeti kultúrák lényege, fogalma, A nemzeti kultúrák kutatói, További kultúrakutatók: Kluckhohn, Strodtbeck, Laurent, Hall és Adler, Fons Trompenaars és Charles Hampden-Turner, A nemzeti kultúrák és a cégvezetés, Szervezetek, szervezeti kultúrák, Globalizáció, globális cégek, kulturális tanulás, Stratégiai szövetség, közös vállalkozás, összeolvadás, felvásárlás, klaszter, Kommunikáció, tárgyalás, nyelv, testbeszéd, Régiók kultúrája: Ázsia, Európa: Nyugat és Kelet, közte természetesen Magyarország ismeretei szerepelnek.

A multikulturális közeget bemutató kötet jól építi fel a kulturális elemekkel befolyásolt menedzseri tevékenység alakulását. Utal a menedzsmenetre többé-kevésbé véletlenszerű találkozási lehetőségére a meghatározott kulturális ellenpárokra, és a döntés megfelelő felkészülést kíván. Amikor a menedzsmeneten tudatosan a másfajta kulturális meghatározottság, és ennek lehetséges kezelésére ismeretei is vannak, akkor ennek szervező szerepe lesz az eredményesség alakításában. Így a globális kapcsolatokra előrevételezett kulturális öndefiníció kialakulása azt jelenti számunkra, hogy a kultúráról kialakított szubjektív kép szakmai szituációkra helyeződjön át. Ebben a tudatos felkészülésnek, a környezetismeretnek igen jelentős szerepe van. Csath Magdolna ebben a munkában a globális helytállás egyéni és szervezeti kultúraismertetésével azt a kapcsolatrendszert dolgozza fel, amelyben a multikulturalitás a legkülönbözőbb szinteken és módokon jelenik meg. Az arányos fejezetek (egyenként irodalomjegyzékkel) fokozatosan jutattják el az olvasót az egyre bonyolultabbnak tűnő, de a példák nyomán egyre jobban felfogható helyzetekbe. A könyv jól kezelhető, kulturális szómagyarázata ösztönző a további, e körbe tartozó ismeretek elérésére.

*Krisztián Béla*