

gondolat volt részükről a könyv közös megírása. A Sántáné-Tóth Edit által szerkesztett könyv a Panem Kiadónál jelent meg 2008-ban.

A könyvet a szakirányú képzések és a speciális tanfolyamok résztvevői, valamint gyakorlati munkájuk során nap mint nap döntéseket hozó szakemberek is haszonnal forgathatják. A könyv célja az, hogy olvasói képesek legyenek a munkájuk során felmerülő problémákat az emberi tényezők, valamint a döntéstámogató módszerek és eszközök alkalmazhatósága szempontjából elemezni.

Becsky Róbert

Lengyel György

A MAGYAR GAZDASÁGI ELIT TÁRSADALMI ÖSSZETÉTELE A XX. SZÁZAD VÉGÉN

Akadémiai Kiadó, Budapest

2007, 192 p.

A vezetők, vezetés, a gazdagok léte régtől vizsgált része a társadalmaknak. Két évszázada a szociológia első megnyilatkozásaiban már foglalkozott e kérdésekkel, majd a múlt század hetvenes éveitől sajátos vizsgálati folyamat indult meg, a humán tudományok előszeretettel fordultak a különféle társadalmi rétegek vizsgálata felé. A szocialistának mondott rendszer társadalmi rétegzettségének, elitjeinek vizsgálata egyszerre szolgálhatta rendszerátalakítási és lebontási szándékokat. A gazdasági elit fogalma és léte, szereplői a közélet és tudományos közgondolkodá-

sunk egyik kulcsfiguráivá lettek. Ez az elit azonban sajátosan tág kör, mára vállalkozók, állami és egyéb vezetőket értünk alatta. Az elit terpe a karrierlehetőségek köre, a befolyások, a lojalitás kompetenciáinak színtere. Az egyes országok irányítási szintjein elhelyezkedők vizsgálata mindenütt gyakorlat, elsősorban a sikeresnek ítéltet, gazdagokat (leggazdagabbakat) követik figyelemmel (lásd a különböző sikerlistákat). Lengyel György új könyvében a magyar gazdasági elittel az 1945-öt követő évtizedek változásai mentén foglalkozik. A gazdasági és az uralkodó vagy hivatali elit vizsgálata korábban jobban elkülöníthető volt, mára a szociológia és más tudományok együttesével, árnyaltabban és sokoldalúbban közelíthető meg. A gazdasági elit vizsgálata két évszázada a vállalkozások tömegesedése, a vállalkozói felkészültség, tudás, gazdagság és gazdaságideológiai koncepciók mentén szerveződött tudománnyá, amelyekben a vállalkozó vagy annak tartott elit, mint a társadalom jövőjét alakító csoport, benne a megfelelő személyiségekkel jelenik meg. Magát a vállalkozói magatartást, a vállalkozói funkciót annak idején legszemléletesebben Jean-Baptiste Say fogalmazta meg. Nála a vállalkozói funkció a termelési tényezők, a tőke és a munka sajátos kombinációja, amelynek sikerét a személyiség alakíthatja. Schumpeter a korai vállalkozókról azt mondja, hogy a gyakorlati kezdeményezőkézség, tettvágy, a gazdagodni/győzni akarás egyfajta vezetői személyiségvonásokkal, magatartással párosul. Schumpeter az új kombinációk megjelenését azért tartotta szükségesnek, mert gazdaságtörténeti szempontok érvényesítésére törekedett. A hazai gazdaság-, ipar- és kereskedelemfejlesztésben számos kiemelkedő vállalkozó személyiség, csoport

jelent meg. Sokan a helyi fejlődés meghatározói voltak, számosan jutottak el országos, sőt, nemzetközi szintekre is. A magyarországi vállalkozások története összefügg a polgárosodással. A XVIII. századi városi szerveződések során a földesúri mezővárosokban a földesurak akadályozták a polgárok privilegizált jogállását. Paradox módon ez a mezővárosi korlátozott autonómia teremtette meg a lehetőséget a „modern” értelemben vett polgárosodás megindulására. Ezekben a városokban ugyanis a céhek és kereskedők nem tudták megakadályozni azt, hogy a földesurak – saját bevételeik növelésére, hitelforrásaik bővítésére – ne telepítsenek be görög, örmény meg zsidó kereskedőket. Ezek a kezdetben főleg kiskereskedelemmel, termény- és gabonakereskedéssel foglalkozó vállalkozók mindenütt a gazdasági és társadalmi változások letéteményeseivé lettek. A megszerzhető ismeretek és tapasztalatok birtokában egyre többen lettek/lehettek a gazdasági elit részvevői. Az ezekhez csatlakozó, alkalmazást kapott személyek további sorsát meghatározták az e körökben szerzett kapcsolatok, tapasztalatok.

A gazdasági elit, a gazdagok, a gazdagság, a vezetők, mint funkcionáriusok, és mint emberek sorsának alakulása régtől vizsgált kérdéskör. A folyamatokat formáló gazdasági alapok és társadalmi viszonyok változása következtében az érdeklődés állandó a megítélés változó. Az elitnek képzelt vagy nevezhető, közvetlenül vagy közvetve vezető személyek, rétegek egy részét sokan egyenesen a gazdaság egyetlen befolyásolóinak, a gazdaság siker alakítóinak tekintik. Az elitvizsgálatok, akár egyénekről, akár rétegekről, csoportról van szó, megkísérlik olyan összefüggések, tényezők feltárását, amelyek alkalmasak lehetnek egy sikeres elit lét-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

rehozásának előkészítésére vagy az ilyen munka orientálására. Burkolt vagy nyílt cél azonban odáig eljutni, hogy a keletkezett/képződött/létrehozott elit milyen sikerrel és hatékonysággal szerepel? Az egyes személyek és elitcsoportok tartós sikeressége azonban nem mindig követhető, a sikeres üzletemberek családtagjai többségében kevéssé lesznek/maradnak sikeresek, részben tehetség vagy más irányú tájékozódás következtében, részben a kapcsolatrendszerek változása következtében. Történelmi, gazdasági és társadalmi fordulatok szintén gyökeres változtatásokat eredményezhetnek.

Nagy feladatra vállalkozott Lengyel György, amikor a szociológiai alapú vizsgálódással áttekinti a századvégi társadalmi (menedzserek, bankárok, gazdaságpolitikusok) elit létrejöttét, változásait, a létrehozó tényezőket és a következményeket. Korábbi munkáihoz hasonlóan alapos és meghatározó dokumentációkkal követi az elitképződés sokrétű alakulását. A hazánkban két évszázada, de a múlt század első felében is viszonylag homogén, kevéssé bővülő gazdasági elit dinamikus átalakulása 1945 után vált rohamossá. Sorsfordulók zajlottak le ezekben az évtizedekben. Az új elit létrehozása, változásai kortörténeti háttérrel, gazdag dokumentációval (statisztikák közreadásával) történik. A mai változásokat egyszerre befolyásolják a belső társadalmi mozgások, a globális hatások, a négyéves választások következményei. Lengyel György feldolgozásában rendszerelvű megközelítésben az elitelmélet(ek) lényegre törő összefoglalása nyomán (1.) A magyar gazdasági elit összetételének hosszú távú változásai nemzetközi összehasonlítását (2.) mutatja be, középpontként a lojalitás és kompetencia alakulását (a kötetben többször visszatérően) vizs-

gálva. A Rendszerváltás, elitváltás, piaci átalakulás (3.) fejezetben az átalakulás békés jellegét emeli ki, amelyben meghatározó volt az elittek valamilyen megállapodása. A 4. fejezetben a Lassulás és bezáródás: a gazdasági elit változásai a kilencvenes években megmutatja, hogyan alakult a kiegyensúlyozódó viszonyok között a társadalmi és hivatali mechanizmus a gazdasági elitben. A mindenkit érintő egyéni életút, a gazdasági elitbe való bejutást kondicionáló tényezők (5.) között máig élő hatású a párttagság vagy erős csoportkötődés, amelyek együttes és külön befolyását szerzőnk jól érzékelteti. A személyi feltételek és lehetőségek infrastruktúráját tárja fel a (6.), Társadalmi jellemzők: a gazdasági elit és az aktív népesség fejezete (7.), ahol részletekbe menően elemzi a gazdasági elit szegmenseit, ezek tartalmi és funkcionális jegyeit, amelyek végül is a döntési mechanizmusokban és ezek minőségében jelennek meg. A feldolgozásban felleljük az oktatás/képzés szerepét, mindvégig kevesebb figyelem jut azonban a személyiségből adódó meghatározottságnak. Ez nem véletlen. Az értékelhető és prognosztizálható személyes tulajdonságok, az alkalmasság a vezető szerepre, a magatartás önkéntes vagy szükségszerű változása az elitekkel történő kapcsolatban sok feltételhez kötött, amire egy szociológiai megközelítésben csak közvetett hatásrendszer értelmezésben nyílik lehetőség, Lengyel György orientálása nyomán azonban további tájékozódásra alkalmas adva.

A gazdasági elit stratégiai pozíciói korábban a föld- és erdőtulajdonon, bányabirtokokon, nagyszámú bérmunkáson a jó pénzügyi elgondolások és megvalósítás eredményein, a feldolgozási és kereskedelmi kör bővítésén alapultak. Ezek birtokában a gazdasági reprodukciós folyamatokban tágabb

döntési kompetenciával rendelkezettek. Két évszázada olyan sajátos vállalkozói típus jelent meg, akinek tevékenységét a szaktudás legitimálja, döntései individuális autonóm jellegűek, pozíciója általában nem öröklődik. Ezek a jegyek részben ma is jelen vannak, de Lengyel György árnyaltan tárja fel azokat a mai tényezőket, amelyek befolyásolják a menedzserek, bankárok, gazdaságpolitikusok munkáját. Két évszázada a vállalkozói tevékenységnek mindenestre kedveztek a társadalmi feltételek, amelyekben a gazdasági környezet kihívásai nemcsak kényszerhelyzetekként, hanem új alternatívákként jutottak érvényre. Ma a globális gazdaság kényszerhelyzetei, mint szerzőnk is megállapítja, nem kedveznek a gazdaság ethosának, a gazdasági elit elsődlegesnek tekinti az individuális értékrendet, a vezetői teljesítménynormák követését. Szerzőnk árnyalt megközelítése több helytompítja az elitekkel kapcsolatos ellenérzést és kritikát, feltételezi, hogy a gazdasági elit egyes csoportjai között intézményes ellensúlyok vannak, továbbá, hogy a nemzetközi kötődések jelentős mértékben befolyásolják az elitek mozgásterét a szélsőségek irányába. A kötet oligarchiaveszélyre vonatkozó megállapításai érdekesek és a hazai elitben vannak is ilyen jelenségek. De hazánkban nem lehetséges a versenytől való elzárkózás, és bár a privatizáció során és mindmáig lehet szerezni nagy vagyont részben politikai támogatással, de ennek megtartása csak igen hatékony működtetéssel lehet. Az erőteljes nemzetközi versenyben nehéz fennmaradni, mert hazánkban nincsenek monopolizálható nyersanyagok, energiaforrások. Az oligarchiával a feldolgozott anyag ismeretében csak részben, de ennek más formáival viszont naponta szembesülünk. Szerzőnk gazdag szakirodalmi hát-

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

tere (háromszáz egység, közte 129 magyar mű) szerzőnk érdeklődésén túli, a kérdés teljességre törekvő feldolgozási igyekezetét tükrözi, amelyet sikerrel teljesített. A kötet a HEFOP támogatásával, az Akadémiai Kiadó kiadásában jelent meg. Az elitkutatás csak a tudásterületek ötvözésével történhet, legyenek azok akadémikus vagy professzionális természetű diszciplínák, tapasztalategyüttesek. Szerzőnk leg-

újabb munkájában kiegyensúlyozottan kezeli a teoretikus és empirikus módszereket, ezzel megalapozza azt a véleményünket, hogy a hazai elitképződés/alakulás korábbi történeti szakaszolása után mára új fordulóját éli. A *magyar gazdasági elit társadalmi összetétele a huszadik század végén* kötetből kellő ismereteket szerezhethetünk arról, milyen tényezőkkel számolhatunk a XXI. század elején arról az elitről,

amelynek létezését nem önmagában, de az ország sikeressége oldaláról szükséges értékelnünk és/vagy változtatnunk. Lengyel György az elitalakulás bemutatásával nagyon is megfontolandó további tanulságokkal szolgálhat más tudományok és a közélet számára is. A humán tudományok művelői mellett azoknak is ajánlható ez a mű, akik igyekeznek a jelen megértésére.

Krisztián Béla

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Farkas Ferenc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Karoliny Mártonné**, habil. egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Poór József**, egyetemi tanár, Pécsi tudományegyetem, bejegyzett menedzsment tanácsadó (CMC); **dr. Szűcs Pál**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Jarjabka Ákos**, egyetemi docense, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Dobrai Katalin**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Titkos Csaba**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Egri Miklós**, Ph.D-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Krisztián Béla**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **dr. Becsky Róbert**, főszerkesztő, Vezetéstudomány; **dr. Benedek András**, egyetemi tanár, BMGE Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

| | | | |
|---|--|----|----|
| FARKAS, Ferenc – KAROLINY, Mártonné – POÓR József Hungarian and Central-Eastern-European characteristics of human resource management based on the CRANET research..... | JARJABKA Ákos The Comparison of the Modern Project Organisations on the basis of Management | 2 | 19 |
| KAROLINY, Zsuzsa Value-creating HR Organizations | DOBRAI, Katalin – FARKAS, Ferenc Knowledge-intensive business services..... | 19 | 19 |
| POÓR, József Trends and Tendencies of Human Resource Management in Eastern European Region | TITKOS, Csaba The kaizen principle in the personal development | 10 | 19 |
| SZŰCS, Pál Managerial roles and confidence in the network economies | EGRI, Miklós Quorsum hoc pertineo defectus? – Interlocking of mistakes and organizational behavior | 10 | 29 |
| | Book reviews | | 52 |

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

FARKAS, Ferenc – KAROLINY, Mártonné – POÓR, József

Hungarian and Central-Eastern-European characteristics of human resource management based on the CRANET research

The study performs the results of a Hungarian research team joined to an international research having been conducted for several years. The research examines the similarities and differences of corporate-level applications of human resource management. The study focuses on the characteristics of HRM in Hungary and six other Central-Eastern-European countries. Results concluded can be subjects for scientific debates.

KAROLINY, Zsuzsa

Value-creating HR Organizations

Beside describing the three archetypes of HR organizations – functional, dedicated and shared services – there is a strong emphasis on the alignment of the characteristics with business needs. Building on the excellent work of Ulrich-Brockbank (2005) this paper discusses the ways of transforming HR organizations into value-creating entities. Setting the overall direction of the HR reorganization by adopting the authors' two-part typology of HR work makes it easier to see what to do with different HR practices. With transaction work, the goal is efficiency through standardization, automation, service centers and outsourcing, whereas transformation work needs flexibility to meet and exceed all stakeholders' – investors, customers, line managers and employees – expectations. The currently fashionable concept – the Shared Services – and its roles are described by a "three-pillar" model.

POÓR, József

Trends and Tendencies of Human Resource Management in Eastern European Region

Differences may be observed between the levels of development in the HR practices of different Eastern European countries. In these countries; the characteristics of modern HR within the framework of their pre-

vious systems were only present in traces. Typically; approaches similar to the school of scientific management were predominant. In the transition states of Eastern Europe; HR – similarly to other management fields – has either been transformed already or is in the process of transformation. Head-count reduction is considered as one of the first critical HR related assignment. Due to different sources, local HR professionals have used more human approaches than their Western counter partners. Multinational companies have redrawn the labor market maps of the former socialist countries. As a result of the changes that have taken place; various flexible employment solutions have appeared, and new, different, forms of communication with employees have been developed. This article will familiarize the reader with unique features of HR development in 10 different Eastern European countries.

SZŰCS, Pál

Managerial roles and confidence in the network economies

Today we hear a lot that, enterprises as well as individuals in the „new” economy, based on “networks”, are forced to continuously learn and innovate in order to survive and prosper. Responsibilities have to be delegated to those whose knowledge and situation regarding decision making is the most convenient. From the aspect of geographical location, organization and time, basic competencies often are scattered, this is why continuously changing groups of participants have to be connected to complete assignments. Work has to be done in “self-organizing” systems, to which a seemingly ad hoc capture of capabilities of the individuals is characteristic. In this network economy, success comes to those who can effectively connect individuals and organizations in a dynamic competition, induced by rapidly changing conditions and connections, and caused by information flows which are present everywhere. Network economies draw attention to several issues. This paper addresses only organizational relationships, leadership and interpersonal relationships.