

még a szervezeti tagozódás viszonyai közt sem tesz említést.)

– A második fejezet a menedzseri tevékenység személyes és szervezési, szervezeti vonatkozásaival foglalkozik. Ebben a fejezetben ismerkedhetünk meg a menedzsmentiskolák különféle irányzataival, egy nem szokványos rendszerezés keretében.

A rendszerezés fő szempontját az képezi, hogy az egyes irányzatok milyen módon közelítik meg a különféle menedzserproblémákat. Így a szerző három fő irányzatot: a folyamatelvű iskolát, a döntésközpontú iskolát és a magatartástudományi iskolát különbözteti meg.

A menedzseri tevékenység személyi és szervezési témaköreinek fejezetén belül még helyet kapnak a vezetők és beosztottak kapcsolatai, az alkotáslélektani és alkotástechnikai módszerek, a problémamegoldás és -kezelés kérdései, valamint a szervezeti működés, szervezeti formák problémái.

Az előbbi kétségtelenül leglényegesebb mozzanatok közül azonban hiányzik egy igen meghatározó tényező: a kockázat, illetve a kockázat kezelésének kérdése. (A kockázat mint téma megjelenik ugyan a menedzsment szakterületi eljárásai és módszerei között, azonban kizárólag a műszaki megbízhatósággal összefüggésben. Ugyanakkor tény, hogy a vállalati menedzsmentnek ennél sokkal több, tehát nemcsak a műszaki megoldásokkal, de a külső környezeti feltételekkel, a gazdasági és pénzügyi adottságokból stb. adódó kockázati tényezőkkel is meg kell küzdeniük.)

– A kötet talán legizgalmasabb és legértékesebb fejezete a harmadik, amely a menedzsment szakterületeinek eljárásaival és módszereivel foglalkozik.

Itt mutatkozik meg talán leginkább a szerzőgárda profizmusá, szakmai, oktatói tapasztalata. Ez utóbbiak megnyilvánulásaképp nemcsak a szakszerű, világos és ugyanakkor rendkívül tömör, tartalmilag mégis kifejező mondatok teszik élvezhetővé és érdekes olvasmánnyá az egyes részfejezeteket, de ábrák, példák, képletek, hasznos és „segítőkész” kiemelések egész sora is.

Bár a kötet műszakiaknak szól, az olvasó komfortérzetét szolgálta volna, ha ebben a fejezetben a menedzsereknek szóló számvitel mellett a pénzügyi menedzsment és controlling kérdései is helyet kaptak volna.

Kinek és milyen céllal ajánlható a „Menedzsment műszakiaknak” című kötet?!

Természetesen, ahogy a címében is benne van, elsősorban műszakiaknak, tehát mérnököknek, üzemmérnököknek, technikusoknak. Célszerű és hasznos olvasmánya lehet azonban a menedzselési kérdések iránt fogékony vállalkozóknak és egyéb más szakembereknek, sőt művelt laikusoknak is.

A kötet célratörő és olykor téziszszerű megfogalmazásainál, ésszerű arányainál és struktúrájánál, valamint alkalmazott didaktikai megoldásainál fogva tankönyvként is hasznosítható. Elsősorban a mérnök-menedzserképzésben, de gyakorlatilag minden olyan képzési formában, ahol menedzserismereteket oktatnak. Célszerű lehetne a felhasználása még a posztgraduális menedzserképzés különböző

formáiban, illetve a tanfolyami továbbképzésben.

Noszkay Erzsébet

Informatika, szakkönyvek, tankönyvek...

Gondolatok Noszkay Erzsébet: Informatikai és rendszerszervezési alapismeretek című munkája kapcsán

Könyvet azért vásárol az ember (általában), mert új (vagy újonnan rendszerezett) ismeretekre van szüksége, azokat minél rövidebb idő alatt akarja megszerezni, s úgy érzi, legalább egy évig újra és újra vissza akar térni ehhez az ismerettárhoz. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, akkor újságot olvasunk (s két nap múlva kidobjuk), folyóíratra fizetünk elő (s megfizetjük annak számunkra érdektelen 80 %-át is), vagy egy számítógéphálózaton indulunk információvadászatra.

Manapság, ha az ember kezébe vesz egy „informatikai” szakkönyvet, nemigen vár sokat. Az okok többrétegűek. A könyvkiadás felpörgetett piacán ebben a szakmában véleményem szerint a következő lehetőségek állnak a kiadók előtt:

– beállnak a sorba, szoftverek legújabb verzióinak kézikönyveit dolgoztatják át szoftverkalauzokká,

– megvesznek egy sikeresnek tűnő külföldi munkát, s megfizetetik a formai, tartalmi vagy csak kivitelezési színvonalat,

– megpróbálnak „szakkönyvet” kiadni; egyetemeknek, kutatóknak, önmagukat és másokat továbbképezőknek.

Az első esetben az eredmény öldöklő verseny – egy héten jelenik meg három kiadó azonos című munkája, az egyik egy kötet-

ben, a másik kettőben, a harmadik lemez melléklettel. Aki előbb jut a szoftver új verziójához, elviszi a piac felét. A kiadó „keblére ölel” egy jól értesült, gyorsuló szerzőt, s négy-öt verziót keresztül el sem engedi. Hogy a „könyvet” két hónap múlva ki lehet dobni? Az már legyen a felhasználó baja. Ezekkel vannak tele a boltok polcai: különösen az új szoftververzió megjelenése után.

A második megoldás azóta sikeres, mióta kinyíltak a határok és van egy hatalmas PC-s piac, néhány kisebb, homogén érdeklődési kör mellett. Az árak azonban megtorpanásra készítetik a vásárlót, s csak néhány tényleg markáns teljesítmény esetén hajlandó fizetni, különben közömbösen megy el a hasonzorú tucattermékek mellett (lásd a töméredek „Könnyen, gyorsan... Hogyan kezeljük a... MS-DOS...” típusú munkát).

A kereskedők megmondhatják: a PC-s alaplakák óceánjában egy-két ilyen importált termék volt csak sikeres – mögöttük azonban több évtizedes, kiforrott szerkesztői-kiadói háttér állt.

A harmadik esetet nemigen szeretik a kiadók: a terep megmarad az egyetemeknek. Hol van az önművelő szakember manapság? Mit tudnak megvenni a könyvtárak? S legfőképpen: ki tud ma Magyarországon ebben a szakmában valóban „monografikus”, elemző, időtálló munkát írni? Eltekintve attól a problémától, hogy külföldön mi zajlik (ti. hogy nagy monográfiák sehol sem születnek az informatikában), a helyzet éppen azok szempontjából kedvezőtlen, akiknek egy reménybeli, műveltebb generációt kell oktatniuk, vagy akiknek a szakmájukban

kellene gyorsan előrehaladniuk: oktatóknak, vállalati vezetőknek.

Az informatika ma közügy, meg is issza a levét. A „Mindemre jó, mindenhez kell” szemlélet átfordult önmaga tagadásába: a vezetők egy részének elege van a handabandázásból, a szakmai zsargonból, a méregdrága generációváltásokból. „Tanul” a mai vezetőgárda: sodródik a biztonságos, garanciát ígérő nagyobb szervezőcégek, világszínvonalú hardvermegoldások felé, s el akarja felejtetni a kényszerűség szülte dicsőséges korszakot, a sarki fűszerüzletben összetákoltt hardveren az unokaöccs által fejlesztett adatkezelő szoftvert.

Noszky Erzsébet kötete feltehetően ennek a rétegnek készült: jövődó és jelenlegi vezetőknek, menedzsereknek, s jövődó menedzsereket oktatóknak. Ezek az emberek tudják, hogy legfeljebb csapattagok lesznek egy informatikai projektum kapcsán, erre a szerepre akarnak felkészülni.

A szerző hosszú évek vállalati rendszerszervezési gyakorlatára támaszkodva írt egy összefoglaló munkát, a Bevezetésben bevallottan abból a célból, hogy az elfoglalt vállalati szakember a rendszerszervezés „írott és íratlan szabályai”-t fájdalommentesen át tudja tekinteni. Noszky kijelenti: nekik egyrészt elsősorban naprakész *informatikai alaplakműveltséggel*, írástudással kell rendelkezniük, másrészt ismerniük kell azokat a *speciális eljárásokat*, amiket „el kell szenvedniük”, ha cégüknel megjelennek a külföldi tulajdonos emberei vagy a felkért szervezők.

Az indoklást azzal folytatja, hogy napjainkban a világméretű informatikai forradalomhoz tár-

sul a hazai gazdaság-átalakítási forradalom. A kettő találkozásánál az ország tétje: bennmaradni abban a hatalmas, robbanásszerűen táguló információs közegben, amelyben ma a valóban fontos gazdasági és tudományos folyamatok lezajlanak. A Bevezetés annak hangsúlyozásával zárul, hogy az információs rendszerek nem fognak az „égből” (értsd: programozók, számítástechnikusok kezéből) a vállalatra pottyanni: a vezetők aktív részvételére van szükség, ha a siker halvány reményét biztosítani akarjuk.

A két csapat között a *módszertan, a rendszerszervezési eszközök* lassan standardizálódó eszköztára lehet valamiféle kommunikációs felület, híd, amin a kétféle szakemberráda kölcsönös tanulásal biztonságosan járhat ideoda.

A szerző jól látja (s hangsúlyozza a Bevezetésben), hogy lényegében csak a független szakértő teheti túl magát egy-egy módszer mértéktelen üdvözlésén. Könyvében leszögezi: ahhoz tartja magát, hogy az ismertetések-elemzések bemutatassák a módszert, azután adja el az magát a gyakorlatban. Valóban: egy-egy szervezői csapat szinte kényszerűségből, a nagyobb hatékonyság miatt el kell kötelezze magát egy adott technológia (például adatkezelő rendszer, CASE eszköz) mellett, hogy (legalább azt) magas színvonalon tudja ajánlani és alkalmazni. Csak a legnagyobbak engedhetik meg maguknak módszerek tárházának „melegen tartását”, s a valóban optimális eszköz alkalmazásának luxusát.

Noszky Erzsébet könyve – a kitűzött célok nyomán haladva – a következő részekből áll:

- I. Az informatikai alkalmazások, a rendszerszervezési filozófiák történeti áttekintése
- II. Az új alkalmazási irányelvek bemutatása
- III. Az információs rendszerek szervezésének elvei és módszerei
- IV. A vállalatdiagnosztika és a szervezetfejlesztés kérdései
- V. A szervezeti működéshez illeszkedő információrendszer kérdései, és
- VI. Az emberi erőforrás szerepe az informatikában.

• **Az I. fejezet** az informatikaalkalmazás gyökereitől indul, az alkalmazók és alkalmazások oldaláról vizsgálva a kérdéseket.

A fogalmak tisztázása után a mindenható és mindenre képes gépek illúziójának problémáit elemzi, párhuzamba állítva a szervezési ideálokat és a gépi fejlődés lépcsőfokait. A történet azzal zárul, hogy egy klasszikus technológiamodell ismertetésével világossá teszi: valamilyen egyetértének a gazdaságtörténészek és elméleti közgazdászok abban, hogy egyfajta „negyedik technológia” kopogtat az ajtón az informatika, az információfeldolgozás képében.

Tömören összefoglalja a hagyományos „nyugati” rendszerszervezési alapelveket: a teljesen automatizált vállalat elérhetőségének illúzióját, a parttalan „gépesítés” vágyát, a részek könnyű kiépíthetőségének csapdáját, a mechanikus strukturálás kényelmes vállalati szempontjait.

A hatvanas-hetvenes évek válságát abban látja, hogy az alkalmazóknak elégük lett a bűvészkedésekből, a gazdaságtalan hardverből, a megfoghatatlan fejlesztési és üzemeltetési költségekből. Valahol itt indul el két

irányzat: a *mérnöki stílusú szoftverfejlesztés* és a *standardizálható szervezési módszertanok* világa.

A szerző mintegy tíz oldalt szán arra, hogy ezeket a világszerte lezajló folyamatokat összegezze és kimutassa hatásukat a hazai fejlődés történetében. Nagyon fontos, hogy tisztán lássuk: a hazai fejlődést legalább annyira gátolta a gazdaságirányítási rendszer centralizáltsága, paternalizmusa, mint a szegényes hardver és szoftverháttér. Ezek együttesen felelősek a gigantikus, országos tervek be nem váltott ígéreteiért, s a kisebb rendszerek gyakori kudarcáért.

Nagyon fontos amit a szerző az I. fejezet 4. pontjában ezután következetesen összefoglal: nem lehet sikeres információrendszer építeni, ha nem világos az üzleti cél, a vállalatnak nincs hosszú távú stratégiája, s nincs vezetői elszánás, végrehajtói készítés a rendszerek tisztességes megépítésére és üzemeltetésére.

• **A II. fejezet** az információtechnológiai alkalmazások irányzatait elemzi. Rendszerezett gazdasági elemzéssel mutatja be a fejlett társadalmak alapvető átstrukturálódását, az emberi tényező előtérbe kerülését, a kisrendszerek előretörését, általánosan; a tömegtermelés válságát. A fejezet második részében elvégzett hazai fejlődés-elemzés éppen erre figyelmeztet: a klasszikus tömegtermelésben ma már nem szabad perspektivikus jövőt látni. Újra előkerül itt a „kettős kihívás” érdekes gondolata: éppen akkor kellene az ezer sebből vérző magyar gazdaságnak informatikai forradalmat végrehajtania, amikor „alig lát” a teljes átalakulással járó technológia-, piac- és tulajdonosváltási problémáktól. Nyil-

vánvaló: nem lehet összehasonlítani egy stabil vállalati kultúrával, folyamatosan változó, de megbízhatóan létező piaccal dolgozó nemzetközi nagyvállalat informatikai rendszerét egy korszaknyi változásokat átélő-megszervező hazai vállalat lehetőségeivel.

• **A III. fejezet** az információrendszer-szervezés elveit és módszereit mutatja be. Az általános alapelvek tárgyalását a szerző az integráció, a belső kommunikáció és a vállalati célokhoz való illesztés szempontjaival kezdi. Ehhez két emberi tényezőt társít: az alkalmazók megnyerését, s a vezetők elkötelezettségét.

Az integrációs törekvések szükségszerű velejárója az *adatbázis-szemléletmódú* szervezés: éppen ez képezi a lényeges eltávolodás motorját a korábbi, főfunkciókra, eljárások gépesítésére épített módszerekkel szemben. A mai vállalati gyakorlatban a decentralizáció és a korszerű kommunikációval megvalósított integráció egyszerre van jelen, s ez jelentős módszertani kihívás a gépi rendszer szervezőjével szemben.

A fejezet második részében a *szervezettel* foglalkozik a kötet, a szervezési folyamat barátságos vagy ellenséges közegének tekintve ezt a környezetet. Részletezi a szervezeti diagnózis, az átvilágítás nélkülözhetetlenségét, az átvilágítás és a diagnóziskészítés finom megkülönböztetésével foglalkozik. Nagyon érdekes, ahogy a korszerű rendszerszervezés alapkövetelményeinek tárgyalásánál összehasonlítja a hierarchikus szervezeti hozzáállás és a mellérendelő hierarchikus felépítés eltéréseit. Folyamatosan hangsúlyozza, hogy a jövő szervezete „tudásalapú”, növe-

szik a résztvevők tudása a szakmai és a vállalati területeken egyaránt, s ezzel egyenes arányban nő az emberi erőforrás szervezetben betöltött szerepének jelentősége is.

A fejezet végül azzal zárul, hogy összefoglalja a korszerű rendszerszervezési eljárás szükség-szerű jellemzőit: megállapítja a súlypontokat: az *adatbank*, a *módszerbank* és a *modellbank* jelentőségét. Az általa felépített rendszerszervezési modell sarokkövének az első lépcsőt tekintti: a szervezet sajátosságainak feltárását, a komplex megismerést, a problémadiagnosztikát.

• Ezzel indokolható azután, hogy a kötet leghosszabb, **IV. fejezete a vállalatdiagnosztikát** mint az információrendszer-szervezés első legfontosabb lép-csőjét tárgyalja. Jellemző, hogy az új menedzsment-informatika alapjául a klasszikus „vezetői információrendszer” különállásának tagadását helyezi el. Ehelyett az egységes vállalati adatbázis, a mindenre kiterjedő adatszolgáltatás képessége és a módszerbankok fokozott használata kerülhet előtérbe. Ezért azután a fejezetben ilyen alapon megfogalmazott követelményrendszerre építi az átvilágítási eljárások vizsgálatát. Az *átvilágítás* célja az lehet, hogy feltárja: van-e megalapozott alpinformációs bázisa a szervezetnek, milyen módszerbankra épül a jól strukturált döntések háttere, s milyen modellbank segíti az alkotói döntéshozatalt, a valóban intelligens menedzseri tevékenységeket.

Az átvilágítási módszerek technikáinak elemzése után a kötet részletesen bemutatja a szerző korábbi munkái alapján fejlesztett PALWONS vállalatdiagnosztikai és szervezettefejlesztési

módszert. Ez a rendszer a nyolcvanas évek lehetőségeihez igazodva először fapados, manuális eszközként indult: mostani, kidolgozott verziója már a szakértői rendszerek elvei szerint épül.

A kötetnek ez a fejezetrésze kisé más terminológiát használ, valójában egy szinttel „tudományosabb”, mint a szövegkörnyezet. A szervezeti diagnosztizálásban a szerző szinte az orvosi gondolkodásmódot használja, s leszögezi: a betegség tünetek összességét, a paraméterértékek komplex figyelembevételét lehet csak irányadóként elfogadni, egy-egy tünetet egymagában sohasem. Az „egészséges” és „beteg” vállalat fogalmának kifejtése és a vállalati működés ilyen szemszögből történő vizsgálata a szerző korábbi munkáira támaszkodik. A fejezetben részletes listákat kapunk az egészséges szervezetre jellemző paraméterarányok összefüggéseiről, a tipikus funkcionális (klasszikus) betegségekről, illetve a rendszerszintű betegségekről, a betegséggyűtésekről.

Nagyon fontosnak tartom azt a gondolatmenetet, amely a *szervezeti kommunikáció* betegségeire vezet vissza magasabbrendű tünetegyütteseket. Ezen a ponton ugyanis az informatika, a „hivatalból” információközvetítő infrastruktúra közvetlenül kapcsolódik a szervezeti diagnosztikához.

A szerző szinte „terápiás listát” nyújt a gyakorló szervezőknek a módszertan keretében: beszél a magas állandó és változó költségek, a likviditási gondok, a túlméretezett beruházások, a nem nyereséges üzletágak, a hibásan megválasztott termékfejlesztés, a szervezeti működés és a forma diszharmóniája, a szervezeti értékrend zavarai miatt előálló

problémák kezelhetőségéről. Ezután részletesen bemutatja a PALWONS felmérési eszköztárat, s a kérdőívek gráfszerű struktúrába szervezett rendszerét.

Annak ellenére, hogy a PALWONS-módszertan ilyen mélységű ismertetése nem közvetlenül kapcsolódik a kötet informatikai gondolatmenetéhez, s így a terjedelmet sokallom az anyag egészéhez viszonyítva, elismerem a szerzőnek azt a jogát, hogy a cél (ti. az információrendszer megszervezésének előkészítése) érdekében részletesen bemutassa a módszertan elemeit.

• Az **V. fejezet a szervezeti működéshez illeszkedő** információrendszer kialakításáról beszél. A szerző két alapelve építi ezt a fejezetet: egyrészt elengedhetetlennek tartja, hogy a szervezet működése szerves egységben legyen az információrendszerrel, másrészt azt, hogy a vállalkozástípusú szervezetek folyamatos változását, életútját kellően rugalmas, regisztráló és ugyanakkor előrejelző információrendszerrel kell tudni követni.

Nagyon izgalmas területtel indítja az elemzést: a *kisvállalkozások* operatív információigényének kérdésével. Jól látja: egy adott méret alatt a szervezet egyszerűen nem tart igényt arra, hogy túlbonyolított információellátást szervezzen a maga számára. Noszkay összefoglalja, s mintegy kijelöli a folyamatos működéshez, a hosszú távú működéshez társítható információigények listáját. Ezután a szerző által jól ismert terület, a nagyvállalatok korszerű információstruktúrája következik.

Kiemelten foglalkozik több helyen a *tulajdonosi* és a *menedzseri*

funkció elkülönüléséből eredő szervezési feladatokkal: ez egyre fontosabb lesz Magyarországon is, hiszen látjuk, ahogy a nagyvállalatok „tulajdonosi tudata” kiürül, a szerep kisérvényesek, változatos portfóliójú befektetők kezébe kerül, s így ezek a (valódi) tulajdonosok egyre kevésbé kíváncsiak a vállalat operatív vagy taktikai információira. Ami őket egyértelműen érdeklí: tőkebefektetésük kockázata és hozadéka, s ez merőben más, mint amit a munkahelyét és javadalmait megtartani igyekvő menedzsment kíván az információrendszertől.

Érdekesnek tartom még egy számomra új kategória megjelenését: „a cég dolgozóinak általános tájékoztatását” szolgáló információk elemzését. Ez a gondolat több helyen markánsan jelenik meg a kötetben: Noszkay elkötelezetten beszél minden lehetséges helyen a dolgozói részvétel, a felhasználói tájékozottság és tájékozódás szükségességéről, a humán motiváció fontosságáról.

Végül a kötet kiemelten foglalkozik az adatbáziskezelés problémáival. Nem egészen világos: hogyan kerül a fejezet belsejébe a szakértői rendszerekről szóló (egyébként szakszerű, értékes) két részfejezet, hacsak arra nem gondolunk, hogy minden szoftver végül is adatállományt dolgoz át adatállományá. Ez a rész kissé eltér a kötet fő gondolatmenetétől, nincs szoros kötődés a rendszerszervezési fogalomkör tárgyalásához.

- A kötet az *emberi erőforrás* informatikai szerepének taglalásával zárul (VI. fejezet).

Noszkay jól látja az emberi tényezővel kapcsolatos menedzsment attitűd változásait: összefoglalja a szervezési-vezetési szem-

léletmódok főbb vonulatait. Bemutatja a két végletet: a valóban szellemi munkát jelentő informatikai fejlesztés egyfelől elvileg korlátlan szabadságot jelentett hosszú ideig, ugyanakkor a létrejövő információrendszer a maga gépi logikájával a legkevésebben szabadságkorlátozó környezetet hozhatja létre.

Noszkay könyve nem „informatika”, ha a szoftveresek oldaláról nézzük. Nem egyszerű „menedzsmenttudomány”, ha a vállalatok felől közelítjük. A könyv ismeretanyaga, szemléletmódja és tárgyalási stílusa a kettő közötti szakadékon ver hidat: vezetőknek beszél arról, mit tett a szervezői világgal az informatika, s hogyan lehetnek úrrá a „jövő technikáján”.

A recenzor dolga egyrészt könnyű: nincs ilyen jellegű kötet a piacon, hiszen a némileg hasonló szándékkal megjelent Arató-Schwarzenberger kötet lényegében a szoftverekkel támogatott módszereket írja le, sokkal „földközelibb”, technikai szemléletmóddal. Másrészt nehéz, mert mindannyian tudjuk, hogy vagy féltucat hasonló munkát kellene magyarul megírni ahhoz, hogy a hazai szakmai társadalom elmondhassa magáról, hogy legalábbis körüljárta a témát, adott egy szakirodalmi választékot az örökké rohanó és izgatott felhasználóknak, az informatikai rendszereket építő menedzsereknek.

Csakhogy akik kritizálnak („hosszú-rövid, szakmai-népszerű, egyéni-túl általános” stb.), azok nem írták meg a maguk könyvét. Lássuk tehát: Noszkay elmondta, amit erről a témáról jónak látott elmondani, s aját nézőpontjából, egyfajta (hálaisten széles körű) vállalati szervezői tapasztalati háttérrel, felkészült

elméleti kutatás birtokában. Olvassuk el, hasznosításuk azt – vállalatnál, egyetemen –, ami tetszik belőle, hagyjuk ki azokat a részeket, amit mi jobban tudunk. Aztán tessék: meg lehet írni a következőt.

A könyvet a Reál jelentette meg a Pro Renovanda Cultura Alapítvány, a Pick Szalámi Rt és a MOL Rt támogatásával 1994 novemberében. Terjedelme 130 oldal, ára 1430 forint.

Dobay Péter

Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment

Szerk.: Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, Poór József

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994

A közel négyszázoldalas tanulmánykötet fő címszavait olvasva a „Személyzeti” fogalommegjelölés első pillantásra talán némi negatív nosztalgiát kelthet bennünk, gondolván a közelmúlt személyzeti kádermunkájának ködös világára.

Az Előszót és a Bevezetést áttekintve azonban rögtön eloszlik az olvasóban a kétes értékű fogalom gyanúja, hisz első pillantásra megértjük, hogy a kitűnő szerzői gárda által kibontott témakörök egészen más világot céloznak meg problémafeltevéseikkel. A „hagyományos”, csak materiális értékekre orientált korábbi erőforrás-koncepciók helyett e műben valóban egy humán beállítódású – nem „az ember a legfőbb érték” frázisát elméletben hirdető – gyakorlati kézikönyvet kapnak kézbe. Ez persze nem jelenti azt, hogy csupán empirikus vizsgálati eredményeket írnak le a könyv szerzői, hanem a kapott modelleket beépítik az oktatás folyamatába. Így tehát egy korszerű, a szelle-