

Poór József

## HR mozgásban

Nemzetköziesedés az emberierőforrás-menedzsmentben

MMCP Bt., Budapest, 2006, 344 oldal

A globalizáció csak felerősítette a gazdaságban a szervezetek létezésétől követhető folyamatot: a szervezetek recepcióját. A gazdaságban sikeres szervezeti formák átvétele azonban csak önmagában nem jelentett és jelent eredményességet, ezért van szükség a szervezeti tényezők rendszerének állandó manipulációjára, az alkalmazottak sokrétű befolyásolására, a vezetés, a menedzsment hasonló kialakítására, a közel hasonló HR tevékenységekre.

Poór József legújabb munkája (A HR mozgásban) szinte valamennyi tudásterületet igénybe vesz ahhoz, hogy a HR-munka rendszerezése során újólag megismertesse a nemzetköziesedett HR-tudás összefüggéseinek típusosságát. A hazai gazdasági reformfolyamatok sorában fokozatosan kerültek előtérbe az emberi erőforrással kapcsolatos tudományos megközelítések, majd a gyakorlati feladatokra szerveződő intézményesült szervezetek. Ezek előbb a munkaügy, a személyzeti munka, a szociális és oktatás, utóbb a művelődés és kultúra köreit fogták át. A fejletlenek vélt világ HR-tevékenységének megismertetése/megismerése funkcionálisan három szakaszban ment végbe: előbb néhány ember, majd kisebb szakmailag érintett csoportok, végül a széles személyügyi, humán erőforrás körben foglalkoztatottak körében terjedt. Poór József az első csoportba tartozott, már korai munkáiban, majd az általa szervezett többféle kutató-író közösségek folyamatos szervezésével teremtette meg azt a szakirodalmi infrastruktúrát, amelynek jelentős szerepe volt a már alkalmazott személyügyi/emberi erőforrás elmélet és gyakorlat hazai transzferében.

Ahhoz, hogy a HR integrált multidiszciplinaritását megértsük, és így is használjuk, szükséges az alkotó diszciplínák teljességre törekvő számbavétele. Szerzőnk munkamódszerében ez sajátosan nyilvánul meg: a folytonos repetíció helyett az alkotás lehetőségének megteremtésére irányuló tudatosság van jelen, megalapozva ezzel a HR-szakember lehetséges pozitív kicsengésű szcenárióját. Feldolgozásában didaktikusan jár el, művében az ismerte-

ketet számos esettanulmány keretében problémamegoldásokhoz kapcsolta, amelyeket célra orientált formában, 15 nagy fejezetben bocsát az érdeklődő rendelkezésére. A kézikönyv meghatározás megszemenően kifejezi Poór József szándékát, a fejezetek logikus rendben fogják át a HR-teendőket sorát. A Nemzetköziesedés-globalizáció (1), Emberi erőforrás (HRM) alapok (2), a Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment (HRM) alapok (3), a Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment stratégiai kérdései (4), a Vállalatok nemzetköziesedésének szervezeti keretei (HRM), konzekvenciái (5), a Toborzás és kiválasztás nemzetközi környezetben (6), a Tréning és személyzetfejlesztés nemzetközi aspektusai (7), a Teljesítménymenedzsment (TM) nemzetközi aspektusai (8), az Ösztönzés nemzetközi környezetben (9), a Visszatérés, hazatelepítés és leépítés (10), az Ipari viszonyok nemzetközi környezetben (11), a Tanácsadás a nemzetközi emberierőforrás-menedzsmentben (12), a Magyar vállalatok HRM/IHRM gyakorlatának vizsgálata (1997–2005) (13), A jövő (14) és az Esettanulmányok – HR lokális, regionális és globális szerepben (15) szemléletesen mutatják a HR alapjaiban egységes, de körülményektől függő folyamatát. Az elméletileg jól megalapozó fejezetfelvezetések utáni magyarázó részletek, az egyes vélemények igen hasznos beillesztése (pl. Csath, p. 29), a rendkívül szerteágazó szakirodalmi feldolgozás (a kötetben 631 idézet van, szerzőnk a téma számára relevánsakat közli) a téma feldolgozásának teljességre törekvését is tükrözi. A HR globális komplexitásának feldolgozása nem könnyű feladat. Bár az egyes fejezetekben tárgyaltak, mint súlypontok szerepelnek, nem fedik el a HR „mozgását”, mert szerzőnk rendszeresen utal a másutt (is) tárgyalt összefüggésekre. A szakmailag magas színvonalú nyelvezet, olvasmányos feldolgozás a HR tudományközi kapcsolatait is tükrözi, amelyek a HR interdiszciplinaritása formájában tematizálódnak. Ez a felismerés vezet el a HR mozgásban cím mögötti multidiszciplinaritáshoz, ezzel a HR létező nemzetköziesedésének folyamatához. Ebben a folyamatban sok az egyezőség, de sok az ellentmondás is, amelyek együttesen jellemzőek a HR-rel kapcsolatos véleményekben (pl. p. 75, 144) és amelyek a gyakorló HR-esek a körülményektől függően mérlegelhetnek.

Szerzőnk sajnálattal írja, hogy egy amerikai szerző (p. 158) mások mellett azt állapítja meg, hogy szükség van új tehetsé-

sát eltárolhatjuk a rendszer memóriájában további felhasználás céljára. A továbbiakban a rendszer fordítás végzése során megvizsgálja, talál-e ott a feladatnak megfelelő, tárolt mondatpárt, s ha igen, azt használja fel. Ez sok munkát takaríthat meg nekünk, ha fordításban visszatérünk témakörökre. A fordítási memória kezelését a Dativus fordítómotor segíti, amelynek vezérlő ikonja szintén betelepül a tálcára.

Az egész rendszerhez tartozik egy kattintással felhívható vezérlőpult, amely könnyedén áttekinthetővé és kezelhetővé teszi annak szolgáltatásait. Az is beállítható, hogy a rendszer a számítógép indítása után maga is automatikusan elinduljon, vagy csak akkor induljon, ha mi aktiváljuk. Utóbbi esetben addig nem köti le a számítógép erőforrásait, amíg nincs reá szükségünk.

Mindezek alapján már nem tűnik túlzásnak azt mondanunk, hogy ez az eszköz óriási abban az értelemben is, ahogy erős tetszésnyilvánításként szoktuk használni ezt a szót. Azt azonban ne várjuk tőle, hogy mindig hibátlanul elvégezi helyettünk a fordítás munkáját. Pontos és becsületes ebben a címe: „fordítást segítő” programcsomag. Valóban segíti a fordítást azzal, hogy készít egy többé-kevésbé megközelítő változatot, nemritkán egészen jót, amelyből már könnyebben elkészíthetjük a magunk végleges változatát. Egészen különleges szolgáltatás egyebek közt, hogy a fordításnak van egy mondat-szótárázás elnevezésű funkciója, amelytől a mondat szavainak fordításához megkaphatjuk a gép által lehetségesnek ítélt szinonimákat.

Amíg a szótárprogram kezelése egészen egyszerű, ez a fordítást segítő szoftver már bonyolultabb eszköz, ami szükségszerűen következik éppen a feladatának jóval összetettebb voltából. Alaposan ki kell tanulnunk a használatát ahhoz, hogy jól kiaknázhassuk a benne rejlő lehetőségeket. Ez nem a rendszer gyengesége, hanem szükségszerű velejárója bonyolultabb szolgáltatásainak. Az alkalmazások megtanulásában pedig jól segít a felhasználói útmutató.

Kiemelést érdemlő érénye az eszköznek, hogy a számítógépen rezidens szoftverként telepíthető, azaz a használatához már nincs szükség a lemezre. Ez számottevően gyorsabbá teszi a használatát, és a lemez meghajtó is szabad marad más alkalmazások számára.

Osman Péter

gekre, a lehetséges tehetségforrások között csak India és Kína szerepel. A recenzens és szerzőnk is ismer tehetséges, sikeres magyar és kelet-európai országokból származó menedzsereket. Hosszú távon az átalakított magyar (és más) iskolarendszerekből egyre kevésbé kerülnek ki tömegesen olyan kreatív személyiségek, akiktől (mint ma) a külföldi szervezetek várható eredményeket igényelnek. A tehetség és tudás ilyen nyugati HR-felfogása tipikus és a globalitás örve alatt éltetett emberi felhasználásra irányul, amit felismerve, a hazai HR-nek kellő súllyal ellentételezni kellene, de amit a körültekintően irányított nemzetköziesedés mindenképpen megakadályoz, nekünk pedig bizonyos határig alkalmazkodnunk szükséges.

A kötet egy mondatrészében szerepel, hogy „minden ugyanolyan, de mégis más”. A nemzetköziesedés adottság, a nemzeti kulturális tömbök különbözősége ellenére ott, ahol szervezetenként hasonló gazdasági rendszer épül ki (vö. a globális vállalatok), ott ugyanolyan HR-gyakorlat honosodik meg. A HR-munkára ennél jellemzőbb kép aligha adható. Új ismeretforrásunk adott, rajtunk áll, mit hasznosítunk belőle.

A kötet az 1990 óta Magyarországon is működő Mercer Kft. jól kezelhető, izlész kiadásában jelent meg olyan időszakban, amikor az EU egységesítő igyekezete a gazdasági teljesítmények meg- és fenntartása érdekében erőteljes HR-hatékony-ságot szorgalmaz. Poór József összefoglaló és rendszerező művet készített. A mű túlmutat a kézikönyv jellegén. Ténylegesen igazi tanácsadás, mert olyan részletességgel tárja fel az egyes témacsoportokat, hogy az olvasót/felhasználót megfelelő képességek birtokában a nemzetközi környezetben is sikeres HR-munkához jut-tatja el.

*Krisztián Béla*

**Dr. Körmendi Lajos –  
Dr. Tóth Antal**

## A controlling elmélete és gyakorlata

Perfekt Kiadó, Budapest, 2006

### Felügyelet és szabályozás a szervezetben

*A vezetés, irányítás is egy szakma.* Mintegy 20–22 vezetői funkciót ismerünk és gyakorlunk, melyek között a kontroll (to control) a tudományosan megalapozott

és támogatott funkciók egyike. A vezető a személyes képességén túl többirányú, összetett, nagy felkészültséget igénylő szakmai feladatot végez. Fontos tehát, hogy folyamatosan bővítsük a vezetési-irányítási tudás kereteit és összetevőit.

Ahhoz, hogy jelentős vezetői gyakorlatra tegyünk szert, be kell épülnünk a szervezetbe, abba a vállalatirányítási rendszerbe, mely megfelelő teret biztosít számunkra a személyes és szakmai kibontakozáshoz, a hatékony és hatásos vezetői munkához. Ebben a térben nyerne igazán értelmet gondolataink, kijelentéseink és vezetői tetteink. A tettekhez azonban teóriákra is szükségünk van. Az elmélet a felismerésekben, a felismerések azonosításában és értelmezésében segít bennünket. Milton Friedman szerint: *sem az elmélet, sem a felvetései nem lehetnek tökéletesen valóságűiek. Az elmélet éppen a tények észlelésének módja és e tényeket elmélet nélkül nem lehet értelmezni.* Hozzáteszem, mérni sem lehet elmélet nélkül a tényeket.

Az mindig örömmünkre szolgál, ha bővül a magyar szakirodalom. A Perfekt Kiadó gondozásában, 2006-ban jelent meg, dr. Körmendi Lajos és dr. Tóth Antal újabb könyve. „A controlling elmélete és gyakorlata” című kiadvány. A szerzőpáros jól ismert a szakmában, több éve alkotnak együtt.

Körmendi Lajos agrárközgazdász-ként indult. Több éve tanít controlling-ismereteket a Zalaegerszegi Pénzügyi és Számviteli Főiskolán, mely ma a BGF szerves része. Körmendi különböző európai üzleti iskolákban szerzett, korszerű controllingtudásának köszönhetően már a nyolcvanas évek végén megérezte a változásokat és a rendszerváltással egy időben kórházaknál és vállalkozásoknál adaptálta az új menedzsmenteszközöket és -módszereket. A professzor elismert szakember a controlling, a logisztika, az értékelemzés területén egyaránt.

Tóth Antal a Miskolci és a Veszprémi Egyetem elvégzése után rendszer-szervező mérnökként indult. A rendszer-változás után Németországban, a Péter Horváth által irányított üzleti iskolában szerzett korszerű controllingismereteket. A Magyar Controlling Egyesület egyik alapító tagja. A kilencvenes évek végéig üzleti vállalkozásokat irányított, mely controllingrendszerek tervezésével és kivitelezésével foglalkozott. Ma a Budapesti Gazdasági Főiskola docense. Több tankönyv szerzője, a controllingszakma egyik meghatározó szereplője.

A vezető és controller együttműködése közös gondolkodást, illetve magas szintű szakmai és szemléleti hangoltságot igényel. Igaz, ez nem jelent vitamentességet. A könyv az ismeretek átadásán túl, abban segít bennünket, hogy átfogó képet kapjunk a szervezeten irányítási rendszer-ről, illetve arról, hogy ebben az irányítási munkában, miképp ossza meg a felelősséget, illetve a feladatokat a két kulcsszereplő: vezető és controller. Egyértelmű képet kapunk arról, hogy a vezető a döntéshozó, míg a controller a vezetői döntések előkészítője és támogatója. A könyvből megismerjük a szerzők controllingfelfogását, mely a német controlling felfogás 'kör-mendi-tóth' féle reprezentációja. Ez a felfogás az elmélet és a gyakorlat együttes hangsúlyára és egyensúlyára épít. Controlling szemlélet nélkül nem érünk célba a még oly hatékony menedzsment-módszerekkel és eszközökkel sem. Olyan ez, mint a karmesteri munka: tudni és tenni tudni egyaránt szükséges. Az elmélet a gyakorlat mozgatórugója, de gyakorlatból is épülnek teóriák.

A szakmai mondanó a „szervezet”, „vezetés”, „irányítás”, „orientáció”, „működés”, „folyamat”, „controlling-rendszer”, „operatív”, „stratégiai”, „eszközök”, „módszerek”, „adaptáció”, „controller” kulcsfogalmakra épül, azok köré szerveződik. A részletek a fenti fogalmakból bomlanak ki. Az ismeretek nemcsak nyelvi, hanem vizuális úton kerülnek az olvasó látóterébe, támogatva az olvasói felfogást és belátást. A könyv szerkezete négy szinten strukturált. A szerzők kilenc fejezetben tárgyalják, bontják ki a részleteket, míg a tizedik fejezet egy fogalomtár, mely jól segíti az olvasót a szóhasználatban és a szövegértésben. A borító vizuális tartalma (mely jelentős tényező lehet a vásárláskor) félrevezető, a belső szöveget tördelése nagyobb figyelmet érdemelt volna. A vizuális tartalmak, alkalmazott ábrák egyediek, jól kidolgozottak és kölcsönhatásban vannak a mondanóval. Nem csupán a szöveges részek vizuális illusztrációi, hanem önálló jelentéssel bíró, a szakmai részleteket és összefüggéseket láthatóvá tevő vizuális sémák, vizuális modellek. Különösen a „szervezeti controllingrendszer felépítése” című vizuális modell (3. ábra), mely kiválóan reprezentálja számunkra a teljes architektúrát, az egészet és a részeket egyaránt.

1. A szervezetek vezetése és a controlling fejezet az alapfelvetések, a társadalmi környezet, a szervezeti