

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 vitamentes-séget. 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

- formák, a vezetés-irányítás, a döntés, a döntés-előkészítés alapfogalmak tisztázása után tárgyalja a controlling fogalmát, kapcsolódva a tudománytörténeti és gazdaságtörténeti kialakuláshoz, továbbá bemutatja mint vezetési alrendszer nekünk. Az induló fejezetben kézbe veszi a rendszer szemlélet szálát és arra figyelmeztet, hogy *controllingrendszerrel csak akkor beszélhetünk, ha annak funkcionális elemei (tervezés, terv-tény-eltéréselemzés, információkezelés) mind stratégiai, mind operatív tevékenységi szinteken egységes egészet alkotnak*. A csatolt ábra megerősíti ezt bennünk.
2. **A controllingrendszer filozófiája, szemléletmódja és vizsgálati orientációja** fejezet controlling szemléletünket kívánja formálni, erősíteni. Megnevezi és jellemzi a controllinglátásmód (irányultság) öt alapvető kritériumát: a jövőorientáltságot, a célorientáltságot, a szűk keresztmetszet-orientáltságot, a költségorientáltságot és a döntésorientáltságot, majd részletezi ezek tartalmát. Az 1. táblázatban gazdálkodási eszközöket rendel a kritériumok megvalósításához.
 3. **A controllingrendszer működése** fejezet a következő fejezettel együtt alkot egy témakört, amit a fejezetcíméből és a rendszersémából is (3. ábra) kiolvashatunk. A szerzők szerint a controllingrendszer működése a következő három funkcióra épül: a tervezésre, a terv-tény-eltéréselemzésre és az ezekhez kapcsolódó döntés-előkészítő információszolgáltatásra. Kiemelik, hogy *controllingrendszerrel csak akkor beszélhetünk, ha a három funkció szorosan kapcsolódik egymáshoz*. Hozzáteszem, hogy az üzleti-gazdasági és pénzügyi események, azaz a tények mérésével és rögzítésével, illetve a visszacsatolással (a vezetői intézkedésekkel) együtt teljessé válik az a séma, amit kibernetikus szabályozókörnek ismerünk. A vezető azonban nemcsak szabályoz, hanem időbeni (perc, óra, nap) és térbeni (régió, telephely, technológia) *felügyelettel* követi is a változásokat, hogy szükség esetén beavatkozzon, elhárítson.
 4. **A controllingrendszer működésének eszközrendszere** fejezet részletesen bemutatja a controllingrendszer eszközeit: a vezetői számvitelt, az informatikai támogatást (azt az in-

formációrendszert, mely nélkül nem képzelhető el korszerű controlling), a controllingszervezetet a controller szerepkörrel együtt, és a különböző szervezési módszereket, melyek a hatékony működést támogat(hat)ják.

5. **A controllingrendszer stratégiai és operatív alrendszerei** fejezet a következő két fejezettel együtt alkot egy témakört, blokkot. A szervezet egészét és/vagy meghatározó, ún. üzleti egységeit érintő, hosszú távú döntéseket és hatásokat a *stratégia*, míg a szervezet napi működését és annak folytonosságát érintő, ún. rövid távú döntéseket és következményeket az *operatív* szóval jelöljük és használjuk. A szervezet stratégiai és operatív controllingfunkcióit, kapcsolódásait és folyamatát a 16. ábra érthetően és beláthatóan tárlja számunkra.
6. **A stratégiai controllingrendszer** fejezet kiemeli, hogy a szervezeti stratégiai menedzsment integráns része a stratégiacontrolling, mely abból két funkciót valósít meg: egyrészt aktívan részt vesz a stratégiaalkotásban (Például: proaktív controllerek közreműködésével), másrészt többdimenziós mutatószámrendszer kialakításával lebontja a stratégiai célokat akciókká és kontrollálja azokat.
7. **Az operatív controllingrendszer** fejezet a legbővebb rész, mert a napi controllingfeladatokat, a gyakorlatot követi, ahol sok tennivaló van. Részletesen, példákkal kiegészítve mutatja be a vállalászási célok kijelölését, a szűk keresztmetszet-feltárást, a költségtervezést és költségelszámolást, a különböző költségkalkulációs, illetve fedezet- és eredményszámítási eljárásokat, az eltéréselemzést és az intézkedéstervezést. Átfogó képet kapunk az operatív controlling gyakorlatában alkalmazott eszközökről.
8. **A controllingrendszer szervezeti és szervezeten belüli megjelenési formái** fejezet kiterjedten tárgyalja a controllingfeladatok szervezeten belüli lehetséges tagozódását, melyet a szervezet funkcionális tagoltsága is predesztinál. A szerzők javasolják, hogy a rendszer kialakítását és működtetését az ágazati jellemzők (kereskedelem, szolgáltatás stb) szerint is végezzük el.
9. **A controllingrendszer szervezeti bevezetésének feladatai** fejezet bevált javaslatot tárl azoknak, akik a

controllingrendszer bevezetés mellett döntöttek és „kulcsrakész” megoldást keresnek. A 35. számú séma folyamatában mutatja a tennivalókat. Kezdődhet a munka.

A szöveg többretegű tartalmat hordoz. Egyik olvasata az, hogy a **controlling lényege** nem az alkalmazott felügyeleti és szabályozási technikákban, illetve vezetői számításokban (management accounting) van, hanem a rendszerében, az állandóan jelen levő rendszerszemléletben. A vezető és a controller számára a legfontosabb az, hogy az egészet, illetve a belső kapcsolódásokat átlássa, továbbá döntéshelyzetbe kerüljön, megalapozottan döntsön, majd végrehajtható intézkedéseket hozzon, mellyel tervszerűen befolyásolja az eredményes működést. Tegye mindezt: több perspektívában (mely nemcsak nézőpontot, de távlatot is jelent), több dimenzióban (mely nem csak kiterjedést, de összetettséget is jelent) és többféle módon (mely nem csak megvalósítást, de vizsgálódást is jelent).

Elmélet és gyakorlat (azaz a munka során megszerzett és biztonságot adó tudás) egyaránt fontos számunkra, mert kiegészítik egymást, szinergiahatással vannak munkánkra. A közreadáson túl meg kell őriznünk a hasznos ismereteket az utánunk jövőeknek is. Ezért jól strukturált, hozzáférhető és időtálló módon érdemes rögzítenünk és tárolnunk azokat, hogy elhelyezzük a szakmai archívumban, azaz könyvtárakban, egyetemeken, otthoni tételekben és a digitális hálózaton.

Átfogó (elmélet és gyakorlat) jellegű szakmai anyag született és kerül a controllerek, a vezetők, a hallgatók, illetve az érdeklődők kezébe. A szerzők szakértelemmel keretbe foglalták, gondos munkával koherens egészé formálták és összekapcsolták azokat az elemeket, melyeket a közgazdaság-tudomány, a vezetésstudomány és az információtudomány területéről már ismerhetünk. Interdiszciplináris tudást osztanak meg velünk és ez alapvetően szükséges a korszerű irányításhoz.

A Körmenyi-Tóth szerzőpáros több éve jelentős szerepet vállal a controlling-ismeretek előállításában, értelmezésében, feldolgozásában és közreadásában. A főiskolai hallgatók nagy része az ő könyveikből ismeri a controlling alapjait és praktikáit. Nagy érdeklődéssel olvastam ezt a könyvet, azért is, mert *az olvasás egy találkozássá változik, amelyre a szerző a szavakat, mondatokat, az olvasó pedig a jelentést hozza*. (Paul Ricoeur)

Véry Zoltán