

DOI: 10.18427/iri-2016-0007

# Controlling: Management, vagy Leadership?

**Fabricius-Ferke György**

Edutus Főiskola

[fabricius@fabricius.hu](mailto:fabricius@fabricius.hu)

Vezetés-módszertani szempontból vizsgáljuk a Controllingot, és esetpéldákkal szemléltetünk a következő elemző gondolatmenetben. Célunk az, hogy megállapítsuk: milyen vezetési stílust és szervezeti eszközöket célszerű használni a Controlling feladatok megoldására? Mit mond a vezetéstudomány: Menedzsment vagy Leadership a célszerű vezetési módszer a Controllinghoz? Bemutatásunk nem a teljességűséget, hanem a példászerűséget célozza meg, és eljutunk egy „kritikus tényező-tömeg” összefüggés megfogalmazásáig is.

## *A kiinduló hipotézis, és vezetés- és szervezetfejlesztési megközelítések (módszertan)*

Ha a Vezetéstudomány oldaláról közelítjük meg a Controllingot, és arra a kérdésre keressük a választ, vajon milyen vezetői módszereket igényel a Controlling, már első megközelítésre könnyűnek tűnik választani. Azért nevezhető fontosnak, hogy a vezetési módszertanokkal kidolgozott tipizálással jellemezzük az irányítás módjait és ezzel összefüggésben a szervezetek állapotát, mert elsősorban ez határozza meg: a Controllingot, mint a gazdálkodás jelen időben legalkalmasabb eszközét lehetséges-e az egyes vállalkozásoknál/gazdálkodó szervezeteknél alkalmazni.

A szervezési módszertanokban elindulva első lépésként a Menedzsment / Leadership lehetőségeket tekintve az utóbbi lehet számunkra megfelelő. Az első szemléltetéshez vegyük ehhez a kétféle vezetési értékvilágot, felhasználva a kissé sarkítottabb megfogalmazásokat is (Fehér, 2010):

1. ábra. A „menedzseri” és a „leaderi” értékvilág (Fehér, 2010)

MANAGER értékvilág	LEADERSHIP értékvilág
<i>„Does things right.”, azaz csináljuk jól a dolgokat</i>	<i>„Does the right thing.”, azaz jó dolgokat csináljunk</i>
Utasítás, ellenőrzés, koordinálás	Személyes befolyás, bizalom, célok összehangolása
Üzleti siker	Munkatársak és vevők sikere
Status quo	Változás
Jutalom, büntetés	Inspirálás, a munkatárs tisztelete
Mit?, Hogyan?	Kivel?, Miért?

Annak, hogy a leadership, mint közelebbi értékvilág mellett dönthetünk, okai lehetnek:

- A controlleri tevékenységben nagyon fontosnak ítéljük a változtatásokat mozgató és elfogadó szerepet,
- A kezdeményező cégen belüli és kívüli kapcsolatokat, az együttműködést a különböző szakterületek között.

Tehát az előzetes hipotézisünk, hogy a vállalatigazgató-menedzserhez képest a Controlling tevékenységet végző embereket a leadership szemléletmód kell, hogy jellemezze:

Vállalatigazgató = Menedzser, Controller = Leader.
---

Feltételezésünk elfogadásához vagy cáfolatához részletesebben menjünk bele a kapcsolódó vezetési tudományterület modell-, és gondolat-környezetébe.

A vezetés (leadership) személyes aspektusú megfogalmazása (Fehér, 2010): „Egy szervezett csoport célkitűzésre és célélérésre irányuló tevékenységének befolyásolási folyamata” (Stogdill). A vezetéselméleti irányzatok és modellek hangsúlyváltozásait figyelembe véve, az idők során a vezetés a következő erősségekben jelent meg:

- mint vezetői tulajdonság, a tulajdonság-elmélet szerint,
- mint magatartás,
- és mint kontingencia.

A továbbiakban a főbb kortárs megközelítésekben nagyobb a változatosság: szerepet játszik a karizma, az átalakító képesség, és például a jövőkép fontossága. Haladó igény ugyanakkor a „szolgáló vezetés” funkció, és az autentikus hangsúly, ami önismeretet, transzparenciát, objektív mérlegelést, és moralitást jelent (Fehér, 2010).

Vizsgáljuk meg az egyes vezetés-elméleti irányzatokat, hogy a későbbiekben megalapozottan írhatjuk le a vállalati controlling tevékenységnek megfelelő vezetési módszereket, stílust és szervezeti ajánlásokat – a vezetési tevékenység szemszögéből:

A *tulajdonság-elmélet* szerint a vezető – mindenekelőtt a kiválasztási szempontoknak megfelelően – rendelkezzen:

- ✓ Képességekkel, úgymint intelligencia faktorokkal, szakmai tudással és kifejezőképességgel.
- ✓ Szükséges a társadalmi érzékenységgel, azaz a Controller legyen aktív, együttműködő, és képes legyen elfogadtatni magát.
- ✓ valamint Motivált legyen, ami tettekészséget, kezdeményezést, és állhatatosságot jelent.

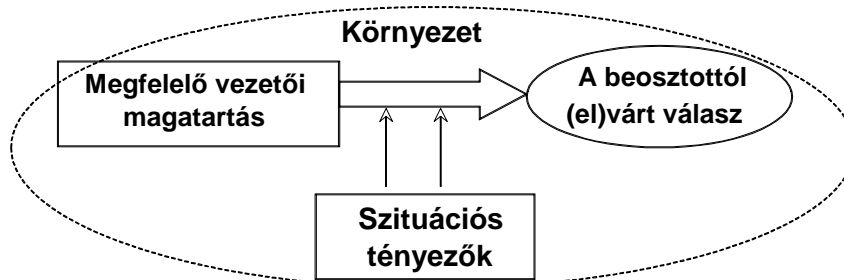
A *vezetői magatartás* van a következő vezetői irányzat középpontjában, és az egyik számunkra érdekes kérdés: a magasabb teljesítmény-elvárás milyen viszonyban van a dolgozói panaszokkal és a fluktuációval? Nos, a vizsgálatok szerint érdekes módon:

- A feladatok erős tagoltsága-strukturálása és a magas szintű vezetői figyelem és ráhatás együttesen képes eredményezni magas teljesítési szintet, kevés dolgozói panaszt és alacsony fluktuációt – ahogyan ez az Ohio State elméletben szerepel (Fehér, 2010).
- Ugyanakkor előnyös a magatartás-elmélet szerint, ha a vezető nem sajátítja ki a koordinációt, a célképzést, és nem ad mindenre kész válaszokat
- A vezetői magatartások közül a partícipatív, demokratikus, a beosztott vezetőket és az alkalmazottakat bevonó stílus hatékonyabb.

### Kontingencia-elmélet

Az előbbi stílusok/magatartások közül a vezetői kontingencia-elmélet szabhatja meg, hogy melyik a *feladatnak és a körülményeknek megfelelő vezetői stílus*. Általánosságban ezt a kapcsolatrendszert a 2. ábrán láthatjuk:

2. ábra. A vezetés kontingencia modell szerinti szemléltetése (Fehér, 2010)



Mostani elemzésünk számára a legfontosabb információkat éppen ez a kontingencia modell fogja kimondani a Controllinggal kapcsolatosan, a management/leadership kérdésben; a (Nemes, 2007) szakirodalom alapján:

3. ábra. Illeszkedési alapformák a vezetésben, a kontingencia modell szerint (Nemes, 2007).

<p>Stabil külső környezet, Szűk termékkör, rutin/tömeg- termékek-szolgáltatások. <i>Milyen vezetői stílust használjunk?</i></p> <p>Mechanikus szervezatkép Védekezés/költségcsökkentés Funkcionális szervezeti forma Munkakör alapú HR</p> <p><i>Előíró stílus, menedzsment</i></p>	<p>Bizonytalan külső környezet, széles termékkör, új/egyedi termékek- szolgáltatások <i>Milyen vezetői stílust használjunk?</i></p> <p>Organikus szervezatkép Innováció/differenciálás Divizionális/mátrix szervezet Tudás/team alapú HR</p> <p><i>Rugalmas stílus, leadership</i></p>
---	--

A *Controlling munkatevékenységhez adekvát vezetői stílus kiválasztásnál ügyelnünk kell arra, hogy most magára a Controlling tevékenységre vonatkozik a*

*megfelelő vezetői stílus kérdése, nem annak a vállalatnak a tevékenységére, ahol a Controlling rendszer működik!*

A Controlling tevékenység esetén egyértelműen a mozgékony vezetési szituációs változók határozzák meg azt a vezetési stílust, amelyet a controlling rendszer irányításban érvényesíteni kell; ezért is van számunkra nagy jelentősége a *kontingencia modell*nek. Ezen a modellen belül két stílust érdemes részletesebben vizsgálni, amelyek lehetőséget fognak adni számunkra a *Controlling tevékenységen belüli további differenciálásra, a módszereket és a Controlling működtetési módját illetően*:

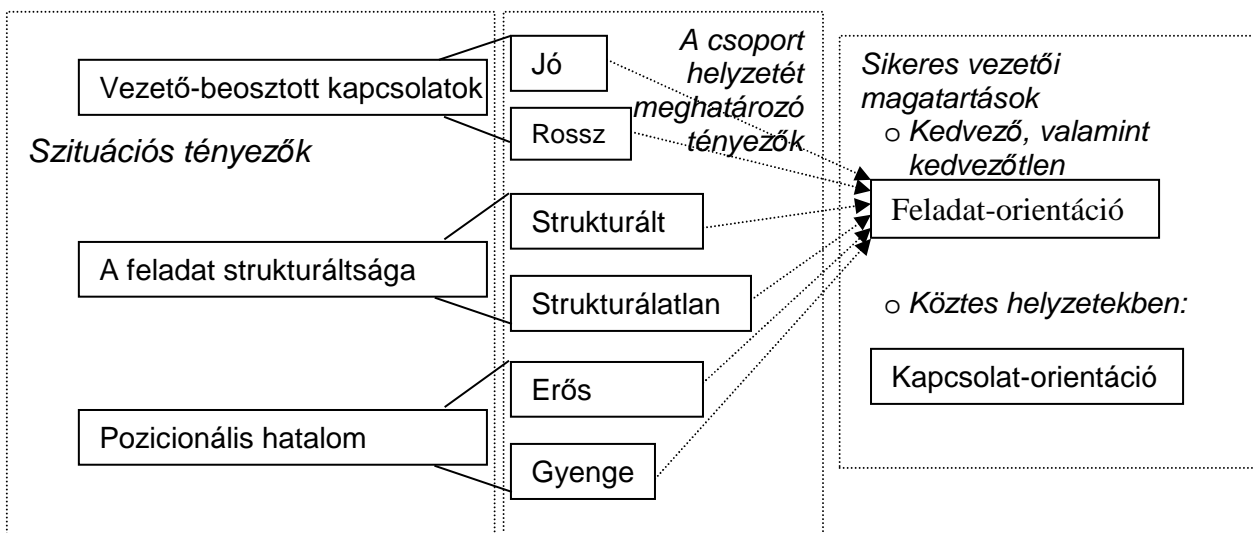
- a Fiedler LCP modellt jellemzően azokban a vállalászási esetekben kell figyelembe venni, ahol nincs kiépített controlling rendszer és működés, vagy a controlling szervezet/funkció „nem a helyén van” a vállalászáson belül;
- a Partecipatív modellt akkor kezelhetjük, ahol kiépített-, és viszonylagosan „helyén lévő” controlling szervezet és funkció van – és a feladatok és konfliktusok valóban elsősorban a vállalászati gazdálkodást segítő controlling tartalom körül jelennek meg.

Ez a most leírt két megállapítás egyelőre hipotetikus jellegű, magának kontingencia módszernek az alkalmasságával együtt, de ezeket a továbbiakban fogjuk szemléletessé tenni.

### *Fiedler-féle LPC modell*

A modell lényege az, hogy a szituációs tényezők, és a csoport helyzetét meghatározó tényezők közötti megoszlásokat figyelembe véve a következő modellel lehet az alapvető megoldásokat szemléltetni (4. ábra, Fehér, 2010 és (Fiedler, 1967) alapján):

4. ábra. A Fiedler-féle LPC modell, Fehér, 2010 alapján ábrázolva



A modell szerint, ha a szituációs tényezők helyzete konkrét és karakterisztikusan jó, vagy éppenséggel rossz, akkor a vezetői magatartás lényege a feladat-orientáció kell legyen. Ha a tényezők – adott esetben a Controlling munkafeladatok, vagy a

rendszer-bevezetés tényezői – nem írhatóak le egyértelműen, akkor a kapcsolatoknak kell a vezetési magatartásban meghatározónak lennie. A Controlling rendszerek működtetési és bevezetési feladatai változatos körülmények között folyhatnak, ezért érdemes ezzel a modellel a témakörben kiemelten foglalkozni.

Találkozhatunk ugyanakkor a Fiedler-féle LPC modell kritikájával is arra vonatkozóan, hogy a modell nem kellően rugalmas a tényezők figyelembevételével kapcsolatosan. Ez a kritika minden bizonnyal igaz lehet, azonban a továbbiakban lehetőségünk lesz egy olyan esetpélda megismerésére, amely bemutatja: a modellnek még egy viszonylagos alkalmazása is közelebb vihet minket a Controlling rendszerek bevezetésének vezetői (leadership) szemléletű feladat-megoldásához.

### *A Partecipatív vezetési modell*

A Partecipatív döntéshozatal azért jelentős a Controlling számára, mert a tervezésnél, valamint a terv-tény elemzést követő intézkedési szakaszban egy sor szakmai terület együttműködésére lehet szükség az elemzéshez, az optimális döntési változatok kidolgozásához, majd a döntésekhez. A Partecipatív vezetés szintén ábrázolható többtényezős, és az azokhoz tartozó vezetői magatartások kontingencia modelljeként; ez a táblázatos szemléltetés az 5. ábrán látható (Fehér, 2010 és (Vroom, 1988) alapján):

5. ábra. Partecipatív modell: hét különböző szituációhoz tartozó vezetői magatartások

A 7 Szituációs Tényező, amely meghatározza a vezetői magatartást	A Vezetői Magatartások, amelyek a tényezők alakulásától függenek:
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Megoldások különbsége</li> <li>○ Vezetői információ</li> <li>○ Probléma strukturáltsága</li> <li>○ Elfogadás fontossága</li> <li>○ Elfogadás feltétele</li> <li>○ A céllal való azonosulás</li> <li>○ Konfliktus (végrehajtás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Döntés egyedül</li> <li>○ Döntés információkéréssel</li> <li>○ Konzultáció szűk körben</li> <li>○ Konzultáció csoporttal</li> <li>○ Csoportdöntés</li> </ul>

A Controlling tevékenységben természetesen további, például a kortárs vezetői módszerek, modellek is figyelembe vehetőek és megközelíthetőek. Az áttekinthetőség során még érdekeseek lehetnének a transzformatív (karizmatikus, jövőképes, szimbolikus), a szolgáló, és az érzelmi-intelligencia megközelítések.

A továbbiakban – terjedelmi okok miatt – elsősorban az eddig bemutatott 1.1 – 1.5 modellek kapcsolódásait szeretnénk bemutatni a Controlling irányítási rendszerekben. Annak, hogy nem lépünk részletesebben tovább a kortárs módszerekben, más tényezői is feltételezhetőek:

- A Controlling jellegét tekintve több-diszciplínás szakterület, tehát eleve a csoport-tevékenységek vezetési modelljeihez kapcsolható
- A Controlling vezetése-irányítása nem az első számú vezető feladata (bár az ő támogatása alapvető, amiről még később lesz szó).

## *Kortárs vezetési megközelítések figyelembevétele*

Két vezetési módszertani kiemeléssel élénk a Kortárs vezetésből:

- A Karizma jelentősége a controllingban: Az első számú vezető szerepe meghatározó a Controlling rendszer bevezetésében és működtetésében, beleértve olyan stratégiai szemléletű controlling kérdéseket is, mint például a tulajdonosi érték szemléletének bevezetése, vagy a vállalati pénzügyi (CF) tervezés bevezetése,
- Transzformativitás (átalakítás) is a controlling feladatok fontos eleme, mivel emberek munkafadatainak átírásáról, a szervezet „felforgatásáról”, innovációról lehet szó. Egy Controlling rendszer kiépítésekor esetleg a teljes vezetői gárda irányítási tevékenységét át kell alakítani. Egyszerűbb esetekben is az átalakító munkának minősíthető például megfeszített tervek teljesítésének kényszere, ami transzformativitást igényel

## *A Controlling mint vezetési és szervezeti tevékenység*

### *A Controlling bevezetési és kialakítási feladatainak vezetési kérdései*

A Controlling a szabályozott gazdálkodási tevékenység eddigi általunk ismert leghatásosabb módszere. Mivel a Controlling egyben vezetési módszer, és a vállalatvezetés irányítási alrendszere is, ezért a bevezetéséről illetve kialakításáról mindig a legfelső (ügy-) vezető, illetve vezetés dönt; még akkor is, ha ez esetleg a tulajdonosok sugalmazására történik, ahogyan az ismert szakirodalmak ezt megjelölik: (Körmendi & Tóth, 2011; Horváth, 2001; Sinkovics, 2007, 2011). Ez az állítás minden gazdálkodó szervezetre, így például a költségvetési szervezetekre is érvényes. *A Controlling bevezetése valamint folyamatos üzemeltetése tehát mindig vezetés-módszertani és szervezeti feladat* is. A Controlling évtizedek óta fontos vállalkozás-vezetési feladat a nagyvállalatok esetében, és egyre több kis és közepes vállalkozásnál kerül bevezetésre. Mivel azonban a költségvetési és közösségi szervezetek sem térhetnek ki a gazdálkodási kényszer alól, egyre több helyen foglalkoznak ezzel a vezetési-szervezeti módszerrel. Érdemes megfigyelni például, hogy a mostani törvénykezési periódusban a magyar költségvetési szervezetekbe hogyan igyekeznek beépíteni jogszabályi (tehát tulajdonosi) oldalról a controlling szabályozó tevékenység újabb és újabb elemeit.

A következő felsorolásban összefoglaljuk a feltételeket és jellemzőket, amelyek a Controlling rendszer sikeres bevezetésénél fontosak, vezetési-módszertani és specialitási szempontból:

- Szükség van a tulajdonosi és/vagy menedzsment vezetésére-működésére, amelynek összetevői a vezetésmódszertannal tekintve:
  - A különböző célok összehangolási igénye, és az inspiráció (1. → értékvilág)
  - Kezdeményezés, motiváltság, állhatatosság (1.1 → vezetői tulajdonságok)
  - A participációs képesség a különböző tudásterületek bevonására, a beosztott (vezetők) észvételére és a feladatok tagolására (1.2 → vezetői magatartás)
- A körülmények léte, vagy a „kvázi-feltételrendszer” kialakítása is szükséges a controlling rendszer kialakításához (1.3 → kontingencia elmélet). A Controlling

témakörünkre hatást gyakorló körülményekkel kapcsolatosan meg kell jegyezni, hogy ezek nagymértékben függnék a vállalkozás jellemzőitől, az úgynevezett cégspecifikumoktól. Ezek, ahogyan az a szakirodalomból ismert (Körmendi & Tóth, 2011; Sinkovics, 2007; Fabricius-Ferke, 2011; Böcskei, 2014); mindenekelőtt a következők:

- A tevékenységek jellege (termelés illetve ipar, szolgáltatás és annak jellege, kereskedelem, humán szolgáltatás, költségvetési tevékenység, illetve a terciér szektor valamelyik más tevékenysége),
- a vállalkozás üzleti mérete (mérleg-főösszeg, forgalomnagyság, bizonylatsűrűség),
- a vállalkozás tulajdonviszonyai (magán-, csoport- vagy állami tulajdon);
- a vállalkozási forma.

A Controlling bevezetési eseteket logikai sorrendben kezelve, a következők szerint célszerű összekapcsolni őket a vezetési módszertan (leadership) kérdésekkel:

### *Nincs controlling rendszer, illetve alkalmazás*

Arra a kérdésre, vannak-e szervezetek, amelyek a *controlling irányítási elveket és rendszereket nem használják: igen* a válasz, léteznek ilyenek, jellemzően például a magyarországi kisvállalkozások között. A vezetői (Leadership) módszertan szemszögéből nézve sok esetben egyértelműen az 1.1 pontban írt *Vezetői tulajdonság-elméleti* problémával találkozunk: az ok például az ún. intelligenciafaktor, a képességek közötti a szakmai/specifikus tudás hiányossága lehet. Szerepet játszhatnak még az ugyanitt szereplő eltökéltség- és önbizalom-hiányosságok is, ha a vezető – az egyébként meglévő és nyilvánvaló gazdálkodási problémák megoldására nem keresi a megfelelő vezetési módszert az előbbi hiányosságok miatt, mint azt majd a 3.1 esetpéldában láthatjuk. Fel lehet ismerni ezt a helyzetet abból, hogy a gazdálkodási problémákat a vezető meg tudja fogalmazni, azaz léteznek a *vezetői számvittel* kapcsolatos igényei, sőt, kiszámolja és „ellenőrizni” szeretné például a költségeket. Az esetpéldában majd részletezett módon: a pénzköltségek „jogosságát” érti az ellenőrzés alatt, és nem azt, hogy szabályos-e a számla. Ilyen esetekben gyakran felmerül az irányítási rendszereket nem használó vezetőknél a Controlling és a Könyvvizsgálat tartalmi részének keveredése is, mint képességbeli szakmai hiányosság (Zéman, 2014).

Másik típusú, de ugyancsak szakmai képességbeli probléma, amikor a műszaki rendszerét tökéletesen ismerő és irányító szakember egy költségvetési rendszerben nem tud különbséget tenni az előkalkuláció (árjánlat) és az utókalkuláció számadatai, illetve annak hasznosíthatósági módja között, ezt a helyzetet jellemezzük a 3.2 esetpéldában.

Még mindig előforduló harmadik esetként a gazdálkodási kényszer hiánya is szerepet játszik, ezt a vezetés-módszertan szempontjából mint kontingencia-tényezőt, a későbbiekben részletezzük.

### *A Controlling „késleltetett” alkalmazása*

Jellemző tapasztalat, hogy a controlling formális bevezetéséhez képest elmarad a controlling rendszer funkcionálása, „késleltetés” van. Ez azt jelenti, hogy a bevezetési *formalitás* előbb létezik, és időben (esetleg csak lényegesen) később következik az *informalitási* dimenzióban is funkcionáló rendszer. Ez utóbbi informálisan is működőképes rendszer azt jelenti számunkra, hogy a controlling gondolkodásmód és működés már szabályozással összhangban – vagy kis eltéréssel – működni képes. A funkcionálás késésében a vezetői tulajdonságok közül az állhatatosságnak van szerepe mindenekelőtt; mivel a bevezetési döntést kitartásnak kellene követnie. Ugyanakkor ezek az eseteket kezelni lehet a Fiedler (→1.4, feladat orientáció / kapcsolat orientáció) modellel is, hiszen ha az a helyzet, hogy még nincs kidolgozva jól strukturált konkrét (pl. költség-csökkentési projekt) feladat, akkor nincs működési cél. A működési cél nélküli Controlling rendszert a kapcsolat-orientáció mentheti meg, mint formális rendszert addig az időpontig, míg a konkrét gazdálkodási feladatokra elkezdik a controllingot használni – azaz beindul az informális működés is, ahogyan azt egyes gyakorlati esetek igazolják.

A Controlling bevezetéséhez képest „késleltetett” funkcionálásnak több oka lehet, csak 3 jellegzetest említve ezek közül:

- Nagyobb szervezetek esetén a szervezet inerciájából eredő nehézkedés: idő kell, még a formális működés mellé az informális is felzárkózik, ha egyáltalán várható, hogy kialakuljon az „új rend”,
- Kisebb szervezetekre jellemző, hogy már érzik az igényt illetve készletre vannak, de nincsenek, vagy nem látszanak a controlling alapkérdések. Ilyenkor egy külső körülmény (pl. a válság), vagy egy hirtelen megjelent problémára történő megoldás-keresés közben mintegy „rátalálnak” saját, már meglévő controlling kezdeményeikre, és működésbe veszik azokat.
- A harmadik jellegzetes késleltetés tragikusnak is nevezhető: ellenérdekeltség. Gazdálkodó szervezetek esetében előfordulhat, hogy pl. a külső forráshoz való hozzájutás a fontos célkitűzés, a vezetés ilyenkor nem igényli – sőt esetleg ellenérdekű oldalon kezeli – a gazdálkodási szabályozás működését (a 3.2 esetpéldában erre a vezetési helyzetre is kitérünk).

### *„Késleltetés”, vezetői magatartás és kontingencia az operatív Controllingban*

Figyelemre méltó, hogy a szervezettel szembeni követelmények erőssége (Ohio State 1.2), és a feladatok megfelelő strukturáltságának problémája (Fiedler 1.4) hogyan tud egyetlen példában sűrűsödni, tetézve még a késleltetett controlling megoldások esetével is. Ilyen a 3.6 nagyvállalati esetpéldája, amelyben megtaláljuk, hogy egy controlling szempontból központilag működőképes rendszerben az operatív (termelési) területen alapvetően megtörténik egy erőteljes követelmény kiírás, majd a középvezetés feladatává teszik, hogy az operatív controlling eszközzel alakítsa ki, a szükséges vezetői számviteli módszertani módosításokkal együtt. A középvezetésnek nincsenek meg a tulajdonságai (→1.1) és a megfelelő szituáció (→1.2) a Controlling rendszer fejlesztéséhez, azonban a szervezeti szituáció többi eleme mégis kikényszeríti a fejlesztést. A felső vezetésnek ez a módszere talán „kegyetlen”, de eredményes.



## *A Controlling rendszer folyamatos üzemeltetése a vezetési módszerek szemszögéből*

A folyamatos Controlling funkcionálás jellegzetes vezetői működést és helyzeteket feltételez, ezek mindenekelőtt, amelyeket az előzőekben már idéztünk:

- A Leadership értékvilág, a szakmai tudás és inspiráció, más oldalról a transzformatív (átalakítási) képesség,
- Piaci- vagy kvázi-piaci környezet illetve érdekeltség,
- Jól megfogalmazott és paraméterezett (jól strukturált) feladatok,
- Stabil vezetői pozíciós helyzet, esetleg karizma,
- Megfelelő kapcsolatok a szervezeten belül,
- A részvétel (participativitás) biztosítása a szakmai sokoldalúság érvényesítéséhez,
- Team-munka képesség.

Természetesen a vezetői tevékenység kialakítása/átalakítása esetén figyelni kell azokra a negatív esetekre, amikor ezeknek a tulajdonságoknak és helyzeteknek éppen a *hiányával* kapcsolatban van vezetői tennivaló a Controlling rendszerek működtetése érdekében. Hogyan hasznosulhatnak ezek eseteinkben?

### *Controlling: előírás szerint*

A Controlling rendszer folyamatos működtetésének egyik biztos módja a Fiedler féle LPC modell (→1.4) szerint az a feladat-orientációs helyzet, ahol erős hatalmi pozícióval és jól strukturált problémák megoldásával kell foglalkozni. Egyik multinacionális példa-vállalatunknál állandó költség-megtakarítási feladatot kell teljesíteni, szakmailag jól meghatározott kalkulációs rendszerben. Ez a feladat egyrészt feltételezi a jó munkatársi kapcsolatokat, ugyanakkor a feladathoz való biztos kötődést is, ami a controlling munkában résztvevőknek alacsony fluktuációt jelent. A működő operatív controlling rendszer egy nagyobb egység része, egy ipari termelő vállalatnál a 3.6 eseteinkben.

### *Controlling – verseny hatására*

A 3.4-es eseteinkben szereplő szolgáltató kisvállalatnál – egy késleltetett bevezetés után – egyértelműen folyamatos a controlling működtetés. A situációs tényezők: team-munka körülmények között, külső szakértők bevonásával, már folyamatosan fennálló piaci körülmények között indult meg a rendszeres controlling tevékenység. Fontos lépés volt ehhez, hogy definiáltuk és kialakítottuk azt a struktúrát, amely lehetőséget ad az egyértelmű feladat-orientációra – ez a költségviselő-specifikus controlling kalkulációk rendszere, meghatározott vezetői számviteli tartalommal.

A folyamatos működés 3.5-os eseteinkben is tényként kezelhető. Kimagasló a vezetői innovációs működés, a feladat kidolgozott részének strukturáltsága, és ezzel a kedvező vezetői magatartás kedvező helyzetet alakít ki (Fiedler). Azonban azt is láthatjuk ezen a példán, hogy egyes (szakmai) számviteli-controlling elemek hiánya miatt – bár a rendszer többi része szinte optimálisan működik – a vállalkozás egy

válsághelyzetet nem képes túlélni, mert nincs meg az alkalmazott vezetői módszerek *kritikus tényező-tömege*.

*Ha nincs (kvázi-)verseny, nincs Controlling működés*

A kontingencia elmélet (→1.3) hangsúlyozza a szituációs tényezők szerepét. A most leírásra kerülő esetekből, valamint a még tapasztalt controlling rendszer innovációkból megállapítható, hogy a piaci hatásnak, más megfogalmazásban a gazdálkodási kényszernek/érdekeltségnek kiemelkedő szerepe van a szituációs tényezők között. Egy költségvetési intézményben, amelyet a 3.2 esetpéldában fogunk jellemezni, a következő pozitív tényezőkre lenne szükség:

- jól strukturált, szakértői szinten több éves munkával kialakított teljesítmény-controlling rendszer,
- felelős vezetői elvárás illetve támogatás a megbízott vezetők részéről,
- konkrét követelmény-rendszer, amely a számvitelileg pontosan strukturált.

Ez túlmenően (bár ez informatikai feltétel) a támogatási-adatbiztosítási rendszer feltétel is szükséges, és ez kialakításra került. A rendszer mégsem működik a költségvetési szervezetben: nincs tényleges gazdálkodási kényszer-helyzet: finanszírozási igény van helyette.

*A feltételeknek együtt kell lenniük!*

Az előbbi pontban a gazdálkodási érdek hiányáról, mint szituációs tényező-problémáról volt szó. Három esetpéldában az is látható lesz majd, hogy a vezetési (és a szervezeti) helyzet nem lehet eredményes a Controlling rendszer bevezetésére vagy működtetésére, ha a *menedzsment* szemléletű-stílusú, illetve ha nem rendelkeznek a megfelelő tulajdonságokkal a controlling tevékenységet támogató, vagy abban részt vevő vezetők. Tehát ha a *hiányosságok* nemcsak a kontingencia elmélet, hanem a tulajdonságok, vagy a magatartás oldaláról hiányosak, akkor is működésképtelen lesz a Controlling. Ilyen problémák:

- A controlling ismeretek hiánya vagy azok nem elfogadása,
- Ha a következő tulajdonságokból vagy képességekből egy vagy néhány hiányzik a vezetésből: innovációs stílus, a célképzés, karizma, transzformativitás.

Létezik tehát feltehetően egy *„kritikus tényező-tömeg”*, amely a vezetés részéről szükséges a controlling eredményességhez

*A Controlling szervezetben: helye és szerepe Leadership szempontból*

A szakirodalom és a gyakorlati élet mutatja számunkra a cél→folyamat→szervezet logikai összefüggés igazságát (Horváth, 2001). Mivel a Controlling folyamata a tervezéssel kezdődik, valamint feladatának struktúrája a számviteli struktúra (Fabricius-Ferke, 2011), ezért logikus, mind a „külső” mind pedig a „belső” (vezetői) számvitelhez a struktúrát a tervezéskor kell meghatározni azaz a Controlling

*tevékenység során.* Ez egy szigorú *szervezeti jellegű kikötés*, amely feltétele az eredményes Controlling tevékenységnek (Fabricius-Ferke, 2011). Néhány, a részleteket tekintő összefüggés, és a vezetéstudományi kapcsolódásai:

- A nagyvállalati szervezetekben működő Controlling beépült a szervezetek felső vezetésébe, általában a számviteli szervezet fölé, vagy azzal egy szinten, az előbbi logikának megfelelően. Ez a szervezeti rend biztosítja a gazdálkodási szempontok működését a rendszerben. Jellemző ugyanakkor Leadership felépítés és rugalmas vezetési stílus-érvényesülés (→1.3), amely organikus szervezethez, innovációhoz, tudás-alapú teamekhez; összességében rugalmas szervezeti felépítést jelent. Erre szükség is van, hiszen a nagyobb gazdálkodó rendszer csak a Controlling folyamatos piaci értékrendű szabályozó hatásával tud érvényesülni a versenyben, és az alkalmazkodásban (Fabricius-Ferke, 2014).
- Ha lejjebb tekintünk a szervezetben – például a mátrix-, vagy legalábbis a többvonalas szervezeti felépítési logikával – biztosítva vannak a Controlling működés tényezői a középszinten és az operativitásban is (→1.3), amennyiben az előbbiek szerint a gazdálkodás logikáját a Controlling vezérli.
- Kis szervezetek esetében – ahol sok esetben magának a számvitelnek egy része is külső szervezetben funkcionál – természetesnek tűnik, hogy külső aktorokkal valósul meg a Controlling rendszer működése. Ez egyben rugalmas működést is biztosíthat, feltéve persze ha valóban igény van a Controllingra, és így a bevezetés sikeres lesz.

#### *A „beépíthetetlen” controlling*

Egy költségvetési szervezet esetében, ahol (már jeleztük) a finanszírozási cél megelőzi a gazdálkodási szempontokat, ellenérdekeltség van; sőt a z új vezetési módszerek között is megnevezett *karizmatikusság* (→1.6) is jelentkezik *a gazdálkodási szempontok ellen*, így a Controlling rendszer bevezetése ellen is. Ez egyben lehetetlenné teszi a gazdálkodó szervezet önállóságát is.

#### *Egy beépített controlling, de nem fedi le a cég szükségleteit*

A 3.5 esetpéldánkban a kereskedelmi cég szervezeti rendszerébe beépített tervezési, terv-tény elemzési rendszer működik, folyamatos havi információ-ellátással, havi jelentési és beszámoltatási egyeztetésekkel. A kereskedelmi tevékenységre vonatkozóan ez a Controlling rendszer teljeskörű volt, a pénzügyi kezelésre vonatkozóan azonban nem; ez okozta az egész szervezet számára a válsággal szembeni ellenállási képesség hiányát, a 2008 utáni években.

### *Működő, szervezetbe integrált Controlling rendszer*

Egy, a vállalkezési szervezeti struktúrába teljesen beépített Controlling rendszer a következő vezetési/szervezeti jellemzőkkel rendelkezik:

- A feladat strukturáltsága jó, ami a (controlling) folyamatok részletes kidolgozottságát, és szervezeti egységekhez történő telepítését jelenti (→1.4),
- A vezető-beosztott kapcsolatok és a hatásköri (hatalmi) tagozódás megfelelően erős(→1.4),
- (Előző két pontra vonatkozóan a Leadership vezetés esetén nem lesz eredményes az (→1.4) Fiedler modell szerinti „gyenge” megoldási lehetőség),
- A feladat controlling szakmai tagolása is kiépített, azaz:
  - megvannak a Controlling működési algoritmusai,
  - minden érintett controlling terület együttműködik a rendszerben,
  - folyamatos a Controllingban a stratégiai és operatív együttműködés, azaz a controlling „visszaszabályozás” működik,
  - folyamatos és időszakra szabályozott a tervezési és beszámoltatási rendszer, naplózott konzekvenciákkal,
  - érdekeltégi rendszer támogatás van.

Áttekintve a vezetés-módszertani modellek és szervezeti tényezők szerepét a Controlling-rendszerek bevezetésében és funkcionálásában, a következő megállapításokat tehetjük:

- Kiinduló fontosságúak a vezetői tulajdonságok, a Leadership szemlélet, ezek súlya és aránya az adott cégnél, és körülmények között. El kell érni egy meghatározott pozitív többlet-arányt, azaz kritikus tömeget, hogy a bevezetés és a működtetés sikeres legyen.
- Vezetés-módszertani szempontból kedvező tulajdonságok, magatartás-formák és körülmények-szituációk szükségesek. Ezeket a vezetők meghatározzák, illetve a külső környezeti feltételek (pl. piaci kényszer) adják, másrészt viszont magának a tulajdonosnak vagy irányításnak kell megteremtenie (pl. kvázi-piaci körülmények).
- A vezetői feladat strukturálásának megfelelő erősségűnek kell lennie, és vissza kell adnia a Controlling cég-specifikus szerkezetét. Az irányítási szerep miatt a controlling rendszernek kell meghatároznia a többi számviteli funkció szerepét és szervezeti struktúráit. Hiányok, torzulások ellehetetlenülést okozhatnak.
- Az eredményes Controlling tevékenység kialakításához éves léptékű időre lehet szükség, amelynek hossza a Leadership és további vezetői feltételrendszerrel, és a cég-specifikumoktól függ. A formális bevezetés lehet hogy csak az első lépése a későbbi eredményes működésnek.

## *Irodalomjegyzék*

- Böcskei E. (2014). A számviteli politika előtérbe kerülése. *Controller Info*, (2), 38-43.
- Fabricius-Ferke Gy. (2011). *A controlling és a vezetői számvitel információ-technológiája*. Budapest: CompLex.
- Fabricius-Ferke Gy. (2014). Kibermatika – A Controlling irányítási rendszer, mint vállalati erőforrás. *Controller Info*, (2), 6-11. és (4), 46-48.
- Fehér János (2010). Kortárs személyes vezetési elméletek – a transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész. *Vezetéstudomány*, I. rész (3), 2-13.; II. rész (4), 13-20.
- Fiedler, F. E. (1967). *A vezetéshatékonyság egy elmélete*. New York: McGraw-Hill.
- Horváth & Partner (2001). *Controlling - Út egy hatékony controlling rendszerhez*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Körmendi L., & Tóth A. (2011). *A controlling alapjai*. Budapest: Saldo.
- Nemes F. (2007). *Vezetési ismeretek és módszerek*. Budapest: Szent István Egyetem.
- Sinkovics A. (2007). *Költség és pénzügyi controlling*. Budapest: CompLex.
- Sinkovics A. (2011). *Controlling esszék*. Budapest: CompLex.
- Vroom, V. H. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Jago, Arthur G. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall Inc.
- Zéman Z. (2014). A „controlling” fogalma semmilyen revíziós vagy ellenőrző tevékenységet nem takar’. *SZIE GSZDI slide*, 1-49.