

HANYECZ Lajos

TERVEZÉS ÉS CONTROLLING A VEZETÉSI, IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOKBAN*

A controlling akkor sikeres, ha kellő aktivitással, a vezetéssel megfelelő munkamegosztást kialakítva vesz részt a tervezésben, az ellenőrzésben és az operatív irányításban. A tanulmány bemutatja azokat a controlling funkciókat, feladatokat, melyeket a komplex vezetési, irányítási folyamatok rendszerében a végrehajtás során el kell végezni.

A termelés, a gazdaság, az emberi kapcsolatok fejlődésének eredményeként alakult ki századunk elején a tudományos menedzsment, és jöttek létre a különböző irányzatok, iskolák.

H. Fayol francia mérnök volt az első, aki úgy vélte, hogy bizonyos tevékenységek minden vállalatnál megtalálhatók, függetlenül azok méretétől. Műszaki, kereskedelmi, pénzügyi, biztonsági, számviteli és vezetési tevékenységeket különböztetett meg. Ezzel elsőként határozta meg a vállalati működés általános, strukturális elemeit. Kutatásainak egyik legfontosabb eredménye, hogy a vezetési tevékenységeket elkülönítette a többi tevékenységtől. Feltette a kérdést, mit jelent vezetni? Szerinte a vezetés elemei, feladatai a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás (rendelkezés), koordinálás, ellenőrzés. Azóta nagyon sokféle rendszerezés látott napvilágot, és a kísérletezések sora máig sem fejeződött be.

A vezetésre vonatkozóan nagyszámú meghatározás született, megjelent az irányítás fogalma, a kibernetikai közelítés, megpróbálták tisztázni a vezetés és az irányítás viszonyát.

* A tanulmány a T 023500 számú OTKA kutatás támogatásával készült.

A vezetéssel, irányítással kapcsolatban sokféle kifejezés van a külföldi szakirodalomban: az angolban a management, leadership, control, a németben a Führung, Leitung, Steuerung. Nyilvánvaló, hogy itt nem egyszerűen a nyelvi kifejezőmód változatosságáról, gazdaságáról van szó. Az említett kategóriák lényege a vezetés, irányítás alapfunkcióit illetően feltehetően azonos vagy hasonló, egyéb jellemzőiket tekintve azonban különbségek is vannak közöttük, melynek részletes tárgyalásával jelen tanulmány keretei között nem foglalkozunk. Figyelmünket a tervezés, az irányítás és a controlling összefüggéseire fordítjuk.

Mint említettük, egyes szerzők eltérő módon rendszerezik a vezetési funkciókat. A tervezést azonban eléggé egyöntetűen a vezetés feladatának, tehát vezetési funkciónak tekintik, melynek gyökerei a klasszikus menedzsment művelőihez nyúlnak vissza.

Az irányítással kapcsolatban már nem ilyen egyértelmű a helyzet. Az irányításra vonatkozó definíciók, meghatározások kevésbé térnek el egymástól, sok esetben lényegüket tekintve szinte azonosak.

Ennek ellenére a tervezés és az irányítás viszonyát eltérően ítélik meg. Egyesek szerint a tervezés az irányítás lényegét kifejező funkció, míg mások szerint a tervezés nem tekinthető egyértelműen irányítási funkciónak.

Tervezés és irányítás

Az irányítási és tervezési funkció közötti szoros kapcsolat nem vitatható. Nincs azonban egységesen kialakult álláspont az említett kapcsolat lényegét, a köztük levő viszonyt illetően, hogy a tervezési funkció milyen sajátosságokkal tekinthető az irányítási folyamatok részének. Ha megvizsgáljuk azt a meglehetősen absztrakt modellt, amely szerint a vállalatot mint aktívan működő rendszert két alrendszerre: *irányító** és *irányított* alrendszerre tagoljuk, ennek alapján teljesen egyértelmű, hogy a tervezési funkció csak az irányítói alrendszer keretében létezhet, valósulhat meg. Annak megválaszolása azonban, hogy a tervezés és az irányítás között milyen specifikus kapcsolatok vannak, részletesebb elemzést igényel. Ezért a továbbiakban megvizsgáljuk a szabályozó rendszer (regulátor) fő funkcióit. Neményi V. nyomán a következő funkciókat különböztetjük meg (1973. 212. oldal): tárolás, mérés, összehasonlítás, beavatkozás kidolgozása, beavatkozás végrehajtása.

A tárolási funkció azt a célt szolgálja, hogy a regulátor tartósan ismerje a szabályozott rendszer számára előírt értéket. A mérési funkció segítségével a regulátor információt kap a szabályozott folyamatról, ezt követően pedig a mért (tényleges) értéket összehasonlítja a tárolt, előírt értékkel. Az összehasonlítás eredményeképpen kell meghatározni, hogy a regulátor beavatkozik-e a szabályozott folyamatba, és ha igen, milyen mértékben, vagyis ki kell dolgozni a szabályozott alrendszernek adandó újabb impulzust. A szabályozó (irányító) rendszer (alrendszer) ebben az esetben úgy működik, hogy az irányítási célt kívülről adjuk meg, tehát ő maga nem rendelkezik célmeghatározó képességgel.

A szabályozási kör bemutatott funkciói és vizsgált működése alapján azt állapíthatjuk meg, hogy nem lát el tervezési feladatot, amennyiben a tervezésen – kissé le-

egyszerűsítve – célmeghatározást, feladat-meghatározást értünk. Két dolgot azonban figyelembe kell vennünk. Egyrészt azt, hogy a szabályozásnak különböző típusai vannak, attól függően, hogy mi a viszonya a célmeghatározáshoz. Másrészt még nem foglalkoztunk az alapjellel vagy normával, amely az irányítási rendszer működésének alapfeltételét képezi. Az alapjel előállítására a gazdasági rendszerek esetében általában a tervezési funkció keretében kerül sor. A gazdasági gyakorlatban természetesen nem egyetlen paraméterről, hanem általában azok egy csoportjáról van szó (pl. a termelés mennyisége, minősége, ráfordításai). Ilyen értelemben tehát a szabályozási kör funkcionálásának alapfeltételét képezi a tervezés. A célt (célokat) úgy kell meghatározni, hogy a szabályozási rendszer – amely a szabályozó és a szabályozott alrendszerből áll – működését lehetővé tegye. Nem elégedhetünk meg általános, globális célokkal, a célokat konkrét, mérhető paraméterek formájában kell megadni. A konkrét tervparaméterek, normák pedig a rendszer elemét képezik, ezeket azonban nem csak kívülről vihetjük be a regulátorba, hanem a szabályozó rendszer is előállíthatja azokat.

A szabályozásnak ugyanis, mint már említettük, különböző típusai vannak. A regulátor ún. értéktartó szabályozást folytat akkor, amikor előírt, meghatározott érték vagy értékek realizálását kívánja elérni. A *célmeghatározás*, annak konkretizálásával együtt azonban már ennél a szabályozási típusnál is *történhet a regulátoron belül*. A szabályozásnak egy magasabb rendű formája, amikor a regulátor *nemcsak célmeghatározó, hanem célmódosító* funkciót is ellát. Ebben az esetben *adaptív szabályozásról* van szó. Az adaptív szabályozás sajátossága abban van, hogy *meghatározza a szabályozási kör céljait, információkkal rendelkezik a rendszer környezetre gyakorolt hatásáról*, és annak alapján a szabályozási rendszer konkrét céljait saját hatáskörében módosítja. A szabályozásnak még fejlettebb formájáról beszélhetünk akkor, ha a regulátor irányítási funkciója során nem csak a múltbeli és jelen helyzetre, *hanem a jövőre vonatkozó, prognózis jellegű információkat is felhasznál a tervparaméterek meghatározásakor*. A szabályozásnak ezt a típusát nevezzük *anticipatív szabályozásnak*. Az adaptív és az anticipatív szabályozás általában bonyolultabb rendszerek szabályozására alkalmas. Ilyen jellegű szabályozást kell kidolgozni és ellátni a vállalati irányítás felső szintjén. *A tervezési funkció ilyen esetben egyértelműen az irányítási rendszeren belül jelenik meg*. Az értéktartó szabályozást az alsóbb szintű irányítási körökben lehet alkalmazni. Az értéktartó szabályozás

* Az irányítás olyan célra irányuló tevékenység, amellyel meghatározott befolyást kívánunk gyakorolni az irányítás tárgyára, annak érdekében, hogy az irányított rendszerben meghatározott állapotváltozást idézzünk elő. Az irányítás lényegét illetően kétféle módon történhet. Vezetésről beszélünk akkor, ha a beavatkozás alapját nem a befolyásolni kívánt folyamatról vett értesülések, hanem a környezetből érkező hatások, információk jelentik. Szabályozás esetében a befolyásolni kívánt folyamatról, objektumról visszacsatolás útján nyert értékek, információk jelentik a beavatkozás alapját. Gazdasági rendszerek irányításában a szabályozás meghatározó szerepet játszik.

alapjelei, normái az éves és az operatív tervekben kidolgozott paraméterek. Ezeket a terveket adott szabályozási körön belül és kívül – tehát az irányítási hierarchiában a magasabb szinten álló szervnél – egyaránt kidolgozhatják. A vállalati gyakorlatban pl. az egységek éves tervét a felső és középirányítás általában közösen dolgozza ki. A néhány hónapra, félévre vonatkozó tervek meghatározása általában az azt végrehajtó egység feladata.

Mindezek alapján levonhatjuk a következtetést, hogy *a tervezés közvetlenül is része lehet az irányító alrendszer működési funkcióinak*. Ebben az esetben a tervezést a regulátoron belül látják el. Az alacsonyabb szinten levő regulátor szempontjából azonban a tervparaméterek inputként is megjelenhetnek, ha azokat a hierarchiában magasabb szinten álló irányító szerv állítja elő. Az alapjelet ellátó tervezés nélkül azonban az irányító rendszer nem működhet. *A tervezési funkció tehát vagy részét, vagy elengedhetetlen feltételét képezi az irányító rendszer működésének.*

**Controlling
a vállalat irányítási folyamataiban**

A nemzetközi tendenciáknak megfelelően a hazai vállalatok gyakorlatában is egyre nagyobb szerepet tölt be a controlling, melynek terjedése összefüggésben van a lezajló gazdasági átalakulással, a piacgazdaság megteremtésével, a környezeti változások dinamikájának növekedésével.

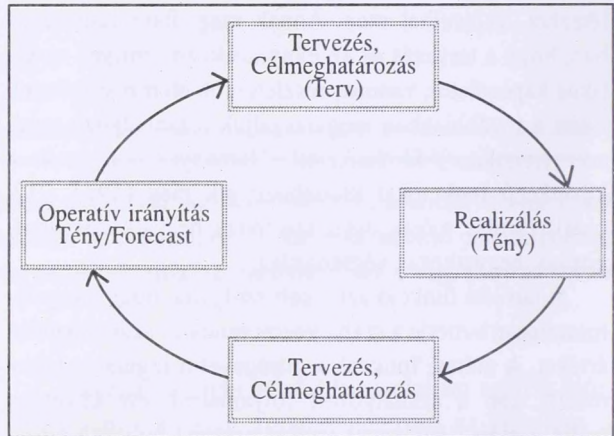
A szakirodalomban a szerzők többféle megközelítésben tárgyalják a controllingot. Egyes nézetek szerint a vállalati információs rendszer eszköze, melynek fő feladata a vezetéshez szükséges információk szolgáltatása, más nézetek szerint olyan eszközrendszer, melynek a nyereségorientált vállalatirányítást kell támogatnia.

Magyarországon feltehetően a Horváth Péter által megadott controlling definíció a legelterjedtebb. A szerző álláspontja szerint a többség véleményét is kifejezi, amikor a controllingot a vezetés olyan alrendszerének tekintik, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást hangolja össze. Kiemeli a controlling koordinációs szerepét. Megkülönbözteti a rendszerképző koordinációt, mely az egymással összhangban levő formális rendszerek létrehozása útján valósul meg, ennek eredménye a tervezési és ellenőrzési rendszer kialakítása. A rendszer-összehangoló koordináció keretében a már működő rendszerek problémáit kell megoldani, el kell hárítani a zavarokat, biztosítani kell az alrendszerek közötti információs kapcsolatokat (Horváth, 1990, Horváth & Partner 1997).

A vállalatirányítás általános sémáját, szabályozási körét mutatja be az 1. ábra. Az ábrában kifejeződik, miszerint a tervezés, az ellenőrzés és az operatív irányítás összehangolása teszi lehetővé az optimális realizálást, melynek sikeres megoldásában kulcsszerepet tölt be a controlling. A továbbiakban controlling aspektusból részletes vizsgálat tárgyává tesszük a vezetés, irányítás egyes folyamatait.

1. ábra

A vállalati irányítás szabályozási köre



Tervezés, célmeghatározás

A tervezés az irányítás egyik meghatározó jelentőségű funkciója, melyből következően a controllingtevékenység középpontjában áll, illetve ott kell állnia.

A tervezési funkcióhoz sokféleképpen lehet közelíteni, ennek részletes kifejezésével ezen tanulmány keretei között nem foglalkozunk. Röviden fogalmazva a tervezés lényege, hogy a vállalat vagy más gazdálkodó szervezet vezetése rendszeresen átgondolja és kidolgozza jövőre vonatkozó céljait, valamint meghatározza az elérésükhöz szükséges programokat, eszközöket, módszereket, intézkedéseket. A definíció szerű meghatározás általában itt be is fejeződik.

A tervezési funkció eredménye, a terv azonban – ahogy a szakmai közhely is mondja – nem az írászta számára készül, és annyit ér, amennyit megtudunk belőle valósítani. A tervet tehát az irányítás alapjává kell tennünk. Ennek érdekében szükség van a tervkorrekciók elvégzésére, alkalmazkodási, igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására.

A controllingrendszer, a vezetői információrendszer kialakításának alapfeltétele a célmeghatározás, a célhierarchia kiépítése. A célokért a menedzsment felelős, a terv-

paraméterek, kontrollértékek prezentálása a controlling, a döntés a menedzsment feladata.

A vállalati célokat világosan, egyértelműen kell megadni. Az általános globális vállalati célok nem alkalmasak arra, hogy a decentralizált egységeket részfeladataik teljesítésére motiválják. Az általánosan megfogalmazott céloknak nincs elegendő ösztönző erejük. A vezetés fontos feladata – különösen nagyobb szervezetek esetében – a célok tagolása, vertikális lebontása, célhierarchia kialakítása. Mindez a decentralizált irányítás feltétele.

A vállalat célrendszerét gyakran piramis-, illetve gúlaszerűen ábrázolják (2. ábra, G. Steiner alapján idézi: Horváth L.–Csath M. 1983). A piramis csúcsán kevés számú, általánosan megfogalmazott cél van.

A „talapzaton” pedig sok konkrét, számszerű formában meghatározott normatív cél található. A piramis első részén helyezkednek el a hitvallásnak, filozófiának, missziónak nevezett, alapvetően stratégiai jellegű célok. Ezután következnek a taktikai, majd az operatív szint céljai, melyek konkrét, számszerűen megfogalmazható törekvéseket fejeznek ki, adott időtávra vonatkozóan.

A célrendszer kialakításának főbb követelményei:

- az adott célok, részcélok egymással ne legyenek ellentmondásban, alkossanak konzisztens rendszert, kapcsolódjanak további célokhoz, részcélokhoz, melyek a vállalat különböző területeihez, tevékenységéhez kötődnek,

- fontos a célok számszerűsíthetősége, a teljesítés mérhetősége, mérése, adott időpontra legyen konkrét értékkel megadható, a menedzsment döntéseinek következményeit, eredményeit tudja ellenőrizni,

- a számszerűsíthető rövid és hosszú távú célok realizálása támassza alá a vállalati filozófiát és a missziót,

- legyen rugalmas; vagyis az előre nem látható események alakulásától függően változtatható, ugyanakkor legyen szilárd, jól megalapozott ahhoz, hogy irányt tudjon mutatni,

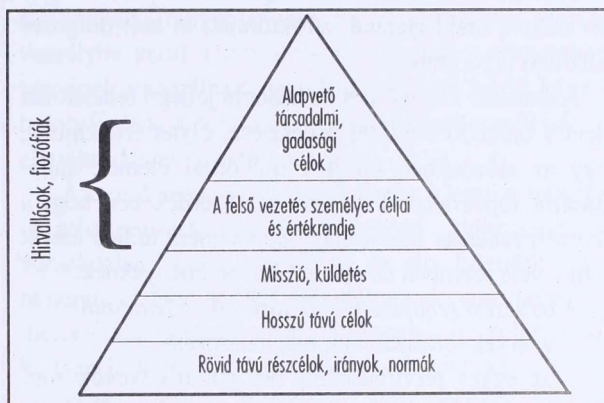
- a célok meghatározásakor alkalmazzuk a participáció elvét, tegyük lehetővé valamennyi érintett vezető és beosztott számára, hogy részt vehessen a célmeghatározási folyamatokban, elmondhassa véleményét, ötleteit, javaslatait; ezáltal a cél jobban elfogadhatóvá válik a végrehajtás számára, ami igen fontos, mivel a realizálás kulcsa az ő kezükben van,

- legyen elérhető, reális, gyakorlatias, érthető, egyszerűen, egyértelműen megfogalmazott, elfogadását követően kötelező,

- legyen ösztönző, kissé feszített, hogy megmozgassa a munkatársak fantáziáját, fokozza kezdeményező-készségüket, segítse elő kreativitásuk kibontakozását.

2. ábra

A vállalati célok rendszere



A controllingnak fontos szerepe van abban, hogy az említett követelmények minél magasabb szinten teljesüljenek. A controllingnak gondoskodnia kell, hogy a vállalat egyes részterületei rendelkezzenek megfelelően rögzített célokkal. Ez akkor lehetséges, ha a felső szintű, stratégiai jellegű célokat kialakították, és az egységek céljait ezekből vezetik le.

A controlling feladata megfelelő mutatószámok meghatározása, melynek alapján a célok számszerűsíthetők. Elemzésen alapuló javaslatokkal kell segíteni a vezetést, például a sarokszámok kialakításában, melynek módszerét az üzleti tervek kidolgozása során számos vállalatnál alkalmazzák.

A controllingnak kell arról gondoskodnia, hogy a döntéshozók felelőssége, hatásköre összhangban legyen a nekik megadott célok által igényelt felelősséggel, kompetenciával. Ha a kitűzött célok nem reálisak, hosszabb időn keresztül nem képesek motiválni. A felső vezetés elképzelései és az egységek lehetőségei közötti ellentmondások feloldásában a controlling fontos szerepet tölthet be. Sajátos kiegyenlítő funkciót kell ellátni a központi „szükségesség”, és az egység szintű „megvalósíthatóság” között.

A controlling koordinátori közreműködésével, a demokratizmus, a részvételi elv alkalmazása a célmeghatározásban nemcsak a végrehajtás motivációját erősíti, de átláthatóvá teszi a központi meghatározott célok megvalósíthatóságát is.

A rendszerképző és rendszer-összehangoló koordináció keretében a controlling felelős a tervezési rendszer

kiépítéséért. A tervezési rendszer irányításával kapcsolatos feladatok:

- a rendszer kialakítása,
- a meglévő rendszer működtetése,
- a működő rendszer fejlesztése.

A rendszertervezés során meg kell határozni a rendszer céljait, majd elemeit, struktúráját, ki kell dolgozni működési algoritmusát.

A rendszer kialakításához hasonló jellegű feladatokat jelent a működő rendszer fejlesztése, olyan értelemben, hogy az előzőekben kifejtett működési elemek átalkításáról, fejlesztéséről van szó, annak érdekében, hogy a tervezési rendszer minél magasabb szinten tudjon eleget tenni a vele szemben támasztott követelményeknek.

A tervezési rendszer kialakításának fő feladatai:

- a tervek rendszerének meghatározása,
- az egyes tervtípusokon belül a résztvevők rögzítése,
- a tervezési folyamatok kialakítása,
- a hierarchia különböző szintjein levő egységek tervezési folyamatainak összehangolása.

A meglévő rendszer működtetésének feladata lényegében a tervezési rendszer „operatív irányítását” jelenti. Ennek során biztosítani kell, hogy a vállalat egészében a tervezési mechanizmus zavartalanul működjön. A controllingnak gondoskodnia kell a tervezés feltételeiről, arról, hogy a tervezők ismerjék feladataikat, a feladatok elvégzéséhez szükséges eszközök, módszerek, információk rendelkezésre álljanak.

Ki kell alakítani a tervezők, a tervezést ellátó egységek között a szükséges információs kapcsolatokat, ütemezni kell a tervezési feladatok elvégzését, össze kell hangolni a tervezésben részt vevők munkáját, közre kell működni a részterületek terveinek összehangolásában, az eredmények ellenőrzésében, értékelésében, a tervezési dokumentációk összeállításában.

A tervezési munkák irányításában, szervezésében fontos szerepe van a tervezési kézikönyvnek és a tervezési naptárnak. A tervezési kézikönyv a tervezési rendszer kialakítását dokumentálja, ennek fontos része a tervezési naptár, ami a tervezési feladatokat és azok kivitelezési határidőit tartalmazza.

Realizálás, végrehajtás

A vezetési-irányítási folyamatok elemzésére, rendszerezésére – amint erre már korábban utaltunk – H. Fayol óta számos kísérlet történt, melynek során megpróbálták tisztázni az egyes funkciókat, azok tartalmát, egymáshoz

való viszonyukat. A kutatók egy része a vezetési-irányítást mint önálló kutatási objektumot a végrehajtástól elkülönülten vizsgálja.

A vezetési-irányítási részfolyamatok elkülönült kezelésének indítéka pl. az egyes funkciók tartalmának elemzése, feltárása, az ismeretek rendszerezése. Amennyiben nemcsak a működtetésre, hanem a vállalati működés egészére irányítjuk figyelmünket – melyet a modern controllingszemlélet igényel –, akkor a vezetés, az irányítás és a végrehajtás folyamatait nem vizsgálhatjuk elkülönülten.

Ha a kérdéssel kifejezetten irányítási szemléletben foglalkozunk, és megkülönböztetjük az irányító és irányított funkciókat, illetve alrendszerket, akkor kézenfekvő, hogy a végrehajtást – a végrehajtó, szabályozott alrendszer – is be kell kapcsolnunk a vizsgálódás körébe.

Mint már utaltunk rá, a terv annyit ér, amennyit megvalósítanak belőle; ezt a megállapítást kiterjeszthetjük az irányítói tevékenységre is.

Az irányítás egészének sikere a realizálásban jelenik meg, a realizálás eredményességétől függ.

A tervek kidolgozását, a nagyhorderejű döntéseket követően biztosítani kell a végrehajtás feltételeit: anyagi, tárgyi feltételek, munkaerő, eszközök, pénz.

A fő figyelmet arra kell fordítani, hogy a terv szintjén mozgó programokat, javaslatokat hogyan lehet bevezetni, megvalósítani. Az egységvezetők, a közép- és alsó szintű vezetők feladata a döntések végrehajtása, a realizálás kulcsa az ő kezükben van. Ezért nagy jelentőségű a középvezetők szakértelme, vezetői kultúrája.

A tervezési, célmeghatározási funkció keretében a döntést kell előtérbe állítani. Törekedni kell az optimális viszonyok, de legalább a kielégítő szint elérésére.

A döntés azonban – legyen bármilyen jó – még nem jelenti a valóság megváltoztatását, erre a végrehajtás keretében kerülhet sor, ezért kell nagy súlyt helyezni a megvalósításra.

A végrehajtás során a szakterületeken – termelés, értékesítés, beruházás stb. – a tényleges teljesítmény előállítása mellett olyan részfunkciókat kell ellátni mint: *megfigyelés, mérés, regisztrálás, a tényadatok összegyűjtése.* Az ily módon előállított alapadatok pontossága, a hozzáférés gyorsasága alapvető fontosságú a controlling és az egész irányítási rendszer működése szempontjából.

Az alapadatok felhasználásával készülnek a származtatott adatok, mutatószámok. A szekunder információk minősége, használhatósága tehát az alapadatok pontosságától, megbízhatóságától függ. Az alapadatokat pedig mérés útján állítjuk elő.

Az irányítás – a beavatkozó intézkedések – alapja a végrehajtó egység tényleges teljesítménye, pontosabban fogalmazva az az információ, amelyet a döntéshozó a realizálás folyamatáról kap. *A döntéshozó pedig tényadatként azt az információt kapja, amit a végrehajtás folyamatában megfigyelnek és mérnek.* Ezért a szabályozási körnek szükséges részfunkciója a mérés, melynek „jósága” alapvetően fontos az irányítás eredményessége szempontjából. Ez a mért érték a visszacsatolt információ, mely a szabályozási mechanizmus meghatározó eleme.

A tervezés során kell kidolgozni azokat a paramétereket, kontrollértékeket, melynek ismerete a szabályozáshoz szükséges. Az irányítás sikere szempontjából ezen túlmenően tisztázni kell, milyen módszerrel mérjük a kontrollértékeket, tehát hogyan, mivel és milyen gyakorisággal mérünk. A szabályozó működése akkor optimális, ha az irányítási feladatokat minimális információ-mennyiséggel végzi el. Ezen követelmény figyelembevételével elkerülhetjük azt a gyakran megfigyelhető törekvést, miszerint a vezetők túlzottan nagymennyiségű, az irányítás szempontjából szükségtelen információ visszacsatolására is igényt tartanak.

A méréssel összefüggésben felmerül a mérhetőség problémája. Camillus* szerint a vállalatot mint *input – folyamat – output* modellt célszerű kezelni. A vállalati összefolyamat sok részfolyamatra tagolható, melyek eltérő jellegűek. A termelési folyamatok esetében pl. a folyamat ismert, az input-output kapcsolatok mérhetők. Más a helyzet pl. az értékesítés, a marketing, a humán erőforrásokkal való gazdálkodást, vagy a kutatási tevékenységet illetően, amikor eltérően alakul a folyamatok ismertsége, az outputok mérhetősége.

Ellenőrzés, elemzés

Az ellenőrzés a szabályozási kör következő eleme, a vezetési, irányítási funkció igen fontos, elengedhetetlen része. Az ellenőrzés során figyelemmel kell kísérni a rendelkezések, kiadott utasítások végrehajtását a vállalat részterületeire, illetve egészére vonatkozóan. Ily módon a vezetés képet kap a vállalat helyzetéről, meggyőződhet, hogy a vezetői, irányítói tevékenység hogyan realizálódik, mennyire eredményes.

A controlling keretében E. F. Schröder (1992. 29. old.) megkülönbözteti az eljárás-orientált ellenőrzést.

Ennek során olyan vállalati tevékenységek ellenőrzésére kerül sor, mint a tervek kidolgozása, az információk kiértékelése, ellenintézkedések kidolgozása. A controllernek kell felügyelnie, hogy ezeket a feladatokat a megadott irányvonalnak megfelelően végezzék el.

Az éves tervek kidolgozásánál például, amennyiben az említett irányvonalakat figyelmen kívül hagyják, veszélybe kerül a terv elfogadhatósága, a részterületek terveinek integrálhatósága. Az elkövetett hibák károsan befolyásolják a terv-tény értékek összehasonlítását, az ellenintézkedések kidolgozását.

Az eredményorientált ellenőrzés jelenti a terv-tény összehasonlítást, amely különböző időhorizontokra vonatkozhat: hónap, negyedév, év stb. Ellenőrizni kell minden jelentős terület tervszámainak alakulását: termelés, értékesítés, beszerzés, beruházás, ráfordítások, költségek költségközpontként stb. Ez az ellenőrző tevékenység képezi feltételét az aktív operatív irányításnak, önmagában azonban nem garantálja az ellenintézkedések sikerét.

Az ellenőrző tevékenységeket *intenzív elemző tevékenységgel* kell kiegészíteni. A controlling – mint erről az előzőekben már volt szó – nem ellenőrzés. Azon vállalatok, amelyek a controllingot egyenlővé teszik az ellenőrzéssel, helytelenül járnak el. A controlling keretében az ellenőrzés kifejezetten arra irányul, hogy a terv-tény összehasonlítás során nyert információkat *a jövőorientált irányítás érdekében használják fel.*

Az ellenőrzés mindig visszacsatolás-orientált, csak az erre felépített elemzés teszi lehetővé az átmenetet az előrecsatolás-orientált irányításhoz. Itt van a lényeges különbség az ellenőrzés-orientált controller, aki az eltéréseket terhelő bizonyítékként veszi figyelembe, és az irányítás-orientált controller között, aki az ellenőrzési információkat a mélyreható elemzés és az operatív irányítás eszközeként használja.

Az irányítás számára fontos az eltérések feltárása. A controller feladata hatékony elemzési eszköztár kialakítása, az eltérések okait pedig közösen az érintett területek szakembereivel célszerű meghatározni.

A probléma okainak feltárását illetően kétféle eset fordul elő (Marosi M.: 1988. 254. old.). Az első esetben a problémafeltárás önmagában is elégségesnek bizonyul, nincs szükség problémaelemzésre, a probléma okainak feltárására. A lényeg ugyanis nem az öncélú ok-okozati összefüggések meghatározása, hanem javaslatok, intézkedések kidolgozása, a vezető döntési tevékenységének segítése, a legmegfelelőbb változat kiválasztása, annak érdekében, hogy az eltéréseket

* Camillus (1982) 5. oldal, idézi: Horváth P. 1990

kiküszöböljük, az irányzatokat tartani tudjuk. A probléma feltárása, megismerése az esetek jelentős részében önmagában is elégséges a szükséges intézkedések meghozatalához.

A második esetben, a problémafeltárással – az eltérések kimunkálásával – a probléma megismerhető, de ez önmagában nem elég a megoldáshoz, a kívánatos célállapot eléréséhez, a szükséges javaslatok kidolgozásához. Ilyenkor fel kell tárni az okokat, tehát az okok láncolatában addig kell visszamenni, amíg elégséges információkat kapunk az eltérések okairól, melynek alapján az eltérések kiküszöbölésére megfelelő intézkedéseket tudunk kidolgozni.

Az intézkedések kidolgozása önmagában nem elég, *gondoskodni kell azok bevezetéséről*. Állandó ellenőrzési és elemzési eljárások keretében figyelemmel kell kísérni az intézkedések eredményeit, hatásait.

Operatív irányítás

A szabályozási körben operatív irányításként megadott elem olyan irányítási funkciót jelent, melynek *lényege a beavatkozás*. Realizálásának közvetlen előfeltétele a javaslatok, intézkedések különböző lehetőségeinek kidolgozása, melyet az ellenőrzés és elemzés információira alapozva a vezető munkatársakkal együttműködve a controlling végez el.

Az operatív irányítás feladata a javaslatokkal, intézkedésekkel kapcsolatos döntés, majd a végrehajtásra vonatkozó utasítások kiadása. Az irányításnak garatálnia kell a megfelelő iránytartást, hogy az intézkedéseket bevezessék, hogy a megadott célokat elérjék akkor is, ha a végrehajtás során eltérések jelentkeznek.

Az eltérések nem feltétlenül mulasztások, hibák bizonyítékai, hanem jelzik, hogy a környezet, amelyben a vállalat tevékenykedik másképpen alakult, mint amit a tevekben előre jeleztünk. Az eltérések jelentkezése kifejezi a visszacsatolás, illetve a beavatkozás szükségességét, annak érdekében, hogy az irányított folyamatok megfelelő mederben haladjanak tovább.

Az operatív irányítás (beavatkozás) funkciója *biztosítja az irányítás egészének, a szabályozási körnek a zártságát és összehangoltságát*. Az operatív irányítási funkció támogatása, igényeinek kiszolgálása a controlling egyik legfontosabb, állandó jellegű feladata, amit azonban nem lehet rutinszerűen megoldani. Erőteljesen kell érvényesülni a szűk keresztmetszet orientációnak, melynek során a controllernek a vállalat meghatározó

problémáira kell koncentrálnia. Így biztosítható, hogy a célok elérését akadályozó tényezők prioritást kapjanak és leépíthetők legyenek.

A controlling támogatta irányítási rendszerek esetében az alapkérdések közé tartozik, hogy a controller hogyan, milyen mértékben és módon vegyen részt az irányítási feladatokban, illetve milyen hatáskörrel, felelősségi körrel rendelkezzen.

E. F. Schröder szerint (1992. 166. old.) a controllernek az a feladata, hogy az egyes funkcionális területeket olyan helyzetbe hozza, hogy azok irányítási feladataikat egyre inkább önállóan oldják meg. Ennek érdekében a controllernek a célok és kivételek olyan rendszerét kell kialakítania, amely lehetővé teszi a vállalati egységek önirányítását.

A célok meghatározása az éves tervezés keretében történik, és valamennyi vállalati egység számára kidolgozzák az elérendő célokat, tervparamétereket, valamint a kivételek rendszerét.

A kivételek jelzések, amelyek az eltérések fontosságát, jelentőségét fejezik ki. Például ha az eltérések kisebbek, mint a kimeneti értékek három %-a, akkor az egység vezetője az irányítási (beavatkozási) feladatot önállóan végzi el. Ha az eltérés három és öt % között van, akkor az irányítási feladatba kötelező bevonni a controllert, és közösen dolgozzák ki az ellenintézkedéseket. Ha az eltérés több mint 5 %, a beavatkozás feladata és felelőssége a magasabb szintű vezető és a controlleré. A rendszer hatékony működése megkívánja, hogy az egyes eredménybefolyásoló tényezőket kellő körültekintéssel határozzuk meg. A terv-tény összehasonlítás és az eltéréselemzés lehetővé teszik a visszacsatolást. Ennek során meghatározhatjuk, milyen okok vezettek ahhoz, hogy a tervet, illetve a terv arányos részét nem teljesítették. Ezek az információk azonban nem tartalmaznak útmutatást a jövőre vonatkozóan.

A controllernek a terv-tény összehasonlítást és az eltéréselemzést olyan részfunkcióként kell alkalmaznia, ami alapot jelent a jövőbeli intézkedések kidolgozásához, a kérdés megfogalmazásához: „Mit tudunk tenni, hogy célunkat elérjük?”

A terv-tény összehasonlítás múltorientált tevékenység, mivel már megtörtént eseményeket elemez, érzékel. Ebből következik, hogy ezek az információk az irányítói döntésekhez, intézkedésekhez csak korlátozottan használhatók.

Az irányításnak-vezetésnek azonban a terv- és tényadatok mellett rendelkeznie kell ún. forecast értékekkel. A forecast a kumulált tényfejlődés és az

aktuális ismeretek alapján a beszámolás időszakában tervezési jelleggel meghatározott, a *periódus végére várható tényadat*.

A forrecast birtokában a vezetés rendelkezik azokkal az információkkal, melyek alapján megfelelő beavatkozó intézkedéseket tehet a problémák megoldására a kitűzött célok elérése érdekében.

A forecast információk révén a szükséges koordinációs intézkedések megtétele után meg van a lehetőség a gyors, hatékony vezetői regaálásra.

Felhasznált irodalom

- Hanyecz Lajos*: Tervezés és stratégia. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1995
Hanyecz Lajos: Controlling a vezetés eszköze és módszere. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1997

- Horváth L.–Csath M.*: Stratégiai tervezés. (Elmélet és gyakorlat) KJK. Budapest, 1983
Horváth Péter: Controlling: a sikeres vezetés eszköze. KJK, Budapest, 1990
Horváth & Partner: Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez. KJK, Budapest, 1998
Marosi Miklós: A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata. KJK, Budapest, 1988
Neményi Vilmos: Gazdasági rendszerek irányítása. KJK, Budapest, 1973
Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-berichten. Verlag Franz Vahlen München, 1993
Rue, L. W.–Byars, L. L.: Management Theory and Application. Irwin, Homewood, Illinois 1986
Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmenscontrolling. Handbuch für die Unternehmenspraxis. Kiehl Verlag, 1992

E számunk szerzői:

Dr. KIRÁLY László György igazgató, APEH Bács-Kiskun megyei Igazgatósága; **RÁCZ Zoltán** főosztályvezető, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság; **NÉMETH Balázs** PhD. hallgató, BME Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék; **Dr. HANYECZ Lajos** kandidátus, egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. LOSONCZ Miklós** kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt.; **FÜZESI Zoltán** ügyvezető titkár, Magyar Kockázati Tőkeegyesület; **Dr. BECSKY Róbert** közgazdász; **Dr. SZÚCS Pál** kandidátus, egyetemi docens, JPTE Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. SZIRMAI Péter** kandidátus, egyetemi docens, BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék, társelnök, VOSZ; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. Wladimir ANDREFF** a közgazdaságtudomány professzora, Panthéon Sorbonne, Párizs, igazgató, ROSES-CNRS (Poszt-Szocialista Közgazdasági Rendszerek Megformálása és Megnyitása Intézet), elnök, Komparatív Közgazdasági Rendszerek Európai Szövetsége; **Adrian WOODS** a Brunel University munkatársa; **Vince EDWARDS** és **Melanie REIN** a Buckinghamshire Business School munkatársai; **John QUELCH** dékán, Business School, London; **Stefan SZYMANSKI** közgazdasági adjunktus, Imperial College Management School, London (Birodalmi Főiskola és Menedzserképző Intézet).