



**MISKOLCI EGYETEM**  
**Gazdaságtudományi Kar**  
 Pénzügyi és Számviteli Intézet  
 Számvitel Intézeti Tanszék

## A kontroller feladatai

## A kontroller

**Dr. Musinszki Zoltán**

- döntéstámogatás – a kontroller az információkat összegyűjti, előkészíti összefoglalja annak érdekében, hogy a vezető megfelelő döntéseket tudjon hozni,
- koordináció – a kontroller összehangolja a tervezés és ellenőrzés folyamatait, koordinálja a részcélokat, részterveket, összekötő, hídvör szerepet vállal a különböző területek képviselői között,
- moderáció – a kontroller moderátorként tevékenykedik a csoportmunkában, oly módon moderálja a kontrolling folyamatot, hogy a döntéshozók célorientáltan tudjanak eljárni.

## Kompetenciák - példa

- szakmai
  - társadalomtudományi ismeretek
  - szervezési ismeretek
  - számviteli ismeretek
  - számítástechnikai, VIR ismeretek
  - matematikai, statisztikai módszerek ismerete
  - nyelvtudás
- személyiségbeli
  - analízis, szintetizáló, kreatív képességek
  - önképzés
  - alkalmasság a csoportmunkára
  - meggyőzőerő
  - jó kifejezőkészség
  - koordináló képesség
  - jövő és stratégia orientáltság
  - diplomáciai érzék

## Lehetséges kompetenciák

Kompetencia típus	Kompetencia külti eloszlás	Kompetencia típuson belüli megoszlás
<b>Ismeretek</b>		
számviteli ismeretek	20%	20%
gazdasági ismeretek	10%	10%
általános műveltség és általános szakismeretek	13%	13%
nyelvi ismeretek	11%	11%
vezetési, szervezési ismeretek	6%	6%
információs ismeretek	6%	6%
marketing ismeretek	6%	6%
moderációs ismeretek	6%	6%
tervezési ismeretek	6%	6%
<b>Összesen (számviteli kompetencia)</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
<b>Módszertani</b>		
számviteli módszertani ismeretek	20%	20%
koordináció	13%	13%
elemzési és szintetizáló módszerek	11%	11%
moderációs ismeretek	11%	11%
koordinációs módszerek és technikák	6%	6%
önképzési módszerek	6%	6%
önálló, önállóan vállalt munkavégzés	6%	6%
átfogó tanulmányi szerep	6%	6%
szervezési készség	6%	6%
prezentációs technikák ismerete	6%	6%
<b>Összesen (módszertani kompetencia)</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
<b>Ismeretlen</b>		
számviteli gondolkodás	21%	21%
alkalmazási képesség	14%	14%
kreativitás	13%	13%
tervezési készség	6%	6%
kezelési készség	6%	6%
tervezési képesség	6%	6%
koordinációs készség	6%	6%
nyelvtudás	6%	6%
matematikai készség	6%	6%
statisztikai készség	6%	6%
számviteli ismeretek	6%	6%
koordinációs készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
<b>Összesen (alkalmazási kompetencia)</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>
<b>Ismeretlen</b>		
alkalmazási készség	24%	24%
koordinációs készség	14%	14%
alkalmazási készség	13%	13%
alkalmazási készség	13%	13%
alkalmazási készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
alkalmazási készség	6%	6%
<b>Összesen (alkalmazási kompetencia)</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Kontrollertípusok (Zünd)

- regisztrátor
- navigátor
- innovátor

Stabil környezetben működő szervezetekben a kontrollert regisztrátornak tekintik, a kontrolling feladata rutintevékenységekre korlátozódik. A kontroller a műlra támaszkodik, munkája során a pontos adminisztráció a meghatározó.

Korlátozottan dinamikus környezetben a kontroller a navigátor szerepét tölti be. Segítségét nyújt a tervezéshez, ellenőrzéshez, maga is kezdeményező változásokat.

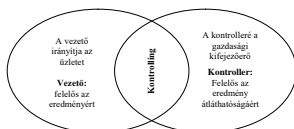
Az innovátor kontroller a szélsőségesen dinamikus környezetre jellemző. A különösen dinamikus környezetben növekszik a problémák száma, a kontroller új ötleteket, módszereket használhat munkájában, a problémamegoldás folyamatában közvetlenül és kezdeményezően vesz részt.

## Kontrollertípusok (Henzler)

Kontrollertípusok	Hagyományos elszámolásra orientáló kontroller	Jövő- és akcióorientált kontroller	Menedzsment- és rendszerorientált kontroller
Jellemző kontroller tulajdonság			
Készenléti információk	Műlt dokumentálása Szabályszerűség Kínos pontosság	Bizonyító és döntést támogató karakter Jövőorientáltság Gyorsaság a pontosság előtt	A jövő- és akcióorientált kontroller jellemzői mellett jelentőséget kap a módszerek továbbadása
Rendszerorientált és funkciókat átfogó megközelítés	Nincs	Csak kezdetleges	A kontroller lényeges jellemzője
Viszony a vállalati más munkatársaihoz	Nincs szolgáltatás	Kontroller, mint „nyomozókutya” Közreműködés a felmerülő konfliktusok megoldásában	Segítségnyújtás ellenőrzés helyett
Beosztás jellemzője	Számviteli vezető (hagyományos értelemben)	A belső számvitel és az üzemszársági osztály vezetője	Új beosztás, amely válasza a külső és belső környezetnek megnövekedett dinamikájára és komplexitására

(forrás: Körömdi, L. – Tóth, A. (2011): A controlling alapjai. Saldo Kiadó, Budapest, 57. oldal)

## A kontrolling, mint metszet a vezető és a kontroller között



A vállalkozás sikeres vezetése, az eredményesség együttműködést kíván a vezető és a kontroller között.

A kontroller a mitfahrer, aki megtervezi az útvonalat és folyamatosan segíti a pilótát. A pilóta a vezetésre tud koncentrálni, és képes vezetés közben döntéseket hozni.

A kontroller révkalauz, aki ismeri a kikötő környéki vizeket, a zátonyokat. Feladata, hogy révbe juttassa a hajót és rakományát. A kontroller eligazodik az adatok tengerében, és segíti a vezetést, hogy az a vállalkozás hajóját a célnak megfelelően irányíthassa és biztos kikötőbe kormányozhassa.

Támogatja a vezetést a célok elérésében, de nem feladata a döntés.

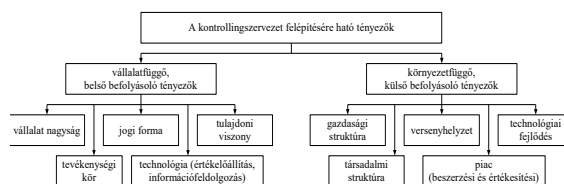
## Vezető és a kontroller

A vezető és a kontroller viszonya bizalmi viszony. Ez kettőjük munkakapcsolatából adódik és alapvetően befolyásolja a vezető és a kontroller együttműködését. Az együttműködés sikere a kettőjük közötti kommunikáció intenzitásától függ. Közösek a sikerek, közösek a kudarcok, a vezető és a kontroller kölcsönösen kiszolgáltatott egymásnak. Előfordulhat, hogy a vezető – a kontroller javaslatával ellentétben – rossz döntést hoz, de az is előfordulhat, hogy a rossz vezetői döntés a kontroller nem megfelelő információi alapján született. A döntés a vezető feladata és felelőssége, a beosztottak megtehetik, hogy a döntésektől távol tartják magukat. Amennyiben a kontroller képes konstruktív módon azonosulni a vezető cselekedeteivel, döntéseivel, akkor az a bizalmi viszony erősödése irányába hat. A bizalmi viszonyt gyengítheti azonban:

- az azonosulás hiánya, a kontroller elhatárolódása a (rossz) döntésektől,
- ha a vezető a kontrollerben potenciális vetélytársat lát és az információk monopolizálásával, visszatartásával kívánja pozícióját erősíteni.

## A kontrollingszervezet

## A kontrollingszervezet felépítésére ható tényezők



## Szereplők és feladatok

A szervezet kiépítése során javasolt az alábbi szempontokat figyelembe venni:

- A szervezetben hol kell ellátni a kontrolling feladatokat?
- Milyen feladatokat rendelünk a kontrolling részleghez?
- Milyen döntési hatáskörrel rendelkezzen a kontroller?
- Milyen követelményeket fogalmazunk meg a kontroller személyével szemben?

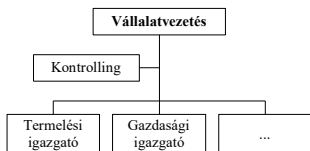
## Szervezési módszerek

- önálló kontroller pozíció / osztály / részleg
  - nincs
    - kisvállalkozás
    - kontrollerfeladatok a számviteli/pénzügyi vagy funkcionális vezetőknél
- önálló pozíció
  - középállalat
  - önálló pozíció – kontrollingfeladat ellátása más funkciókkal együtt
  - önálló osztály / részleg
- nagyvállalat
  - szakmai és/vagy (?) függelmi illetékesség

(A növekvő vállalati méret oda vezethet, hogy a központi kontrolling egység már nem tudja ellátni az összes szükséges feladatot. A különböző vállalati területeken kontrolling egységeket hozunk létre, amelyek:

- függelmileg az adott terület vezetőjéhez tartoznak,
- szakmailag a központi kontrolling vezetőnek alárendelve tevékenykednek.)

## A kontrolling szervezetbeni helye I. törzskar



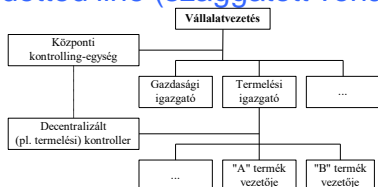
A törzskari kontrolling szervezetek nem rendelkeznek döntési vagy utasítási jogkörrel. Általában a felsővezetői szintnek alárendelve segítik a vezetés tevékenységét tanácsadói, döntés-előkészítési munkával.

## A kontrolling szervezetbeni helye II. vonalbeli (lineáris)



A lineáris szervezetek jellemzője, hogy a függelmi és szakmai kapcsolat egybeesik, egyértelmű a feladatok és hatáskörök szabályozása.

## A kontrolling szervezetbeni helye III. dotted line (szaggatott vonal)



A kettős alárendeltség következtében a decentralizált kontroller gyakran kerül érdekütközésbe, ha a függelmi és a szakmai vezetők utasításai nem hozhatók összhangba. A kettős alárendeltség feloldható, amennyiben a decentralizált kontrolling egységet függetlenítik a központi kontrollingtól. A függetlenítés ugyanakkor veszélyekkel is jár, többek között:

- a tudásmegosztás, a kontrolling eszköztár vállalaton belüli egységes használata nem biztosítható,
- a szakmai kapcsolattartás, a koordináció (összvállalati koordináció, tervezési és ellenőrzési koordináció) nehezebbé válik.

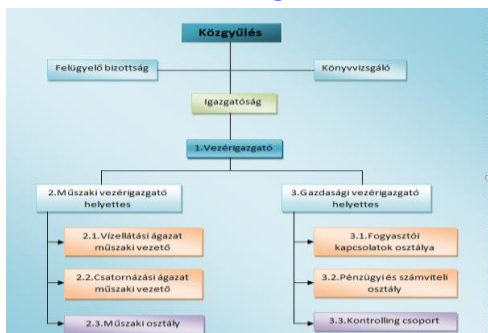
## A kontrolling szervezetbeni helye IV. mátrix



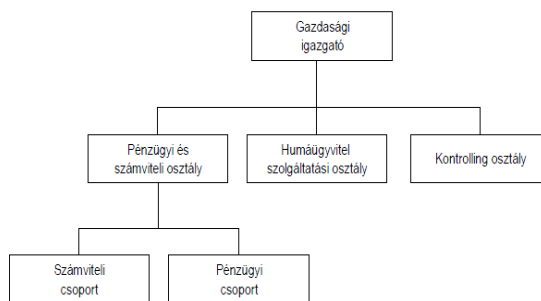
A merev lineáris törzskari szervezet a nagyobb szervezeteknél sok gondot okozhat, különösen több funkcionális területet érintő feladatok (pl. termékfejlesztés) esetén. Rugalmasabb megoldást jelent egy mátrixszervezet kialakítása.

A mátrixszervezetben megvalósul a funkcionális (szakmai) és tárgyi feladatmegosztás, amelyben fokozottan érvényesül a kontrolling koordináló funkciója. A projektteamekbe különböző szervezeti szintekről, különböző funkcionális területekről vannak be szakembereket. A projekt vezetője rendelkezik a döntéshozatalhoz szükséges hatáskörrel és kompetenciákkal. A projektben a kontroller segíti a projekt munkát, támogatja a projekt vezetőt. A projekt kontrolling feladatokat a központi és a decentralizált kontrolling egységek szakemberei egyaránt elláthatják.

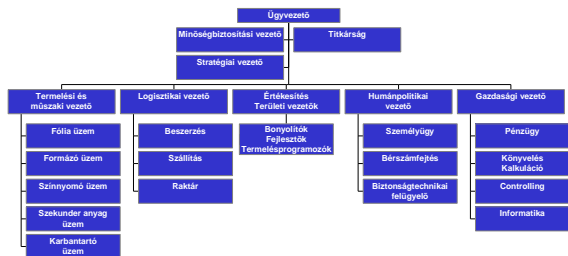
## Vállalati megoldások 1.



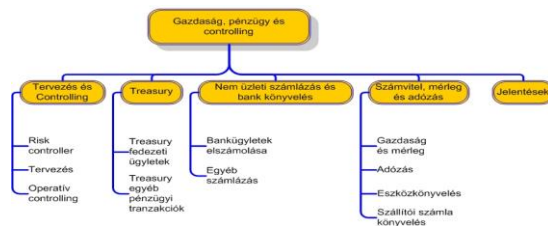
## Vállalati megoldások 2.



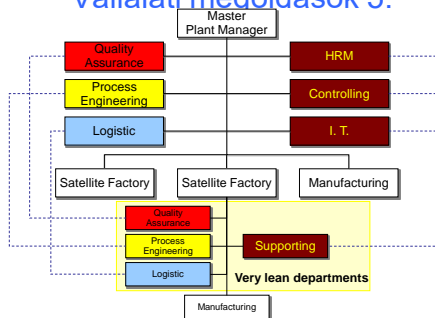
### Vállalati megoldások 3.



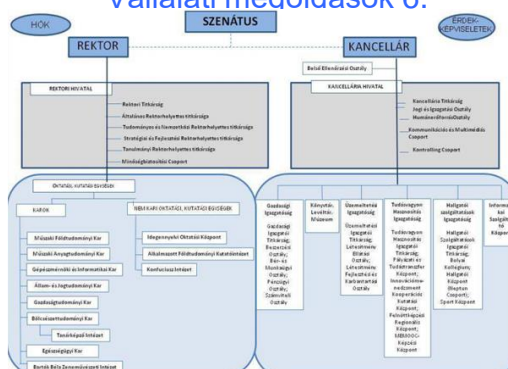
### Vállalati megoldások 4.



### Vállalati megoldások 5.



### Vállalati megoldások 6.



Köszönöm  
a  
figyelmet!