

MILICZ Ákos – JENŐVÁRI Márton

KONTROLLER-FELADATKÖRÖK A HAZAI ÁLLÁSHIRDETÉSEK TÜKRÉBEN

A szerzők cikkükben a kontroller-munkakörre jellemző feladatok szakirodalmi elméletével, gyakorlati élethől vett konkrét álláshirdetések feldolgozásának eredményeivel, valamint az ott ismertetett képességbeli és képzettségi követelményekkel foglalkoznak. A kontrollermunkakörre vonatkozó nemzetközi és hazai publikációk számos feladatot mutatnak be a kontroller-pozícióval összefüggésben, és ezzel kapcsolatban a kontroller személyiségére is különféle követelményeket támasztanak. Kutatásuk során 109 darab hazai álláshirdetést elemeztek és dolgoztak fel, kvalitatív módszertani alapokon, annak érdekében, hogy a szakirodalmakban felsorolt feladatokat ütköztessék a hazai vállalatok által Magyarországon megjelentetett kontroller-álláshirdetésekkel. Kutatásuk eredményeképpen megállapították, hogy a leggyakrabban kiemelt (legfontosabbnak vélt) feladatok a valóságban igen sokszínűek, és azoknak egy része átfedésben van az elméleti publikációkban szereplő feladatokkal (pl. tervezésben való közreműködés, beszámolók készítése, költségelemzések elvégzése, kontrollrendszer kiépítése és fejlesztése). Ugyanakkor azt is megállapították, hogy a hazai hirdetésekben elmaradnak olyan tevékenységek, melyeket a szakirodalom a kontrollereknek szán feladatként, de a gyakorlatban ezeket a munkaadók nem tekintik szükséges elvégzendő kontrolleri feladatnak hazánkban (pl. adózási riportok összeállítása, adatok és jelentések megbízhatóságának biztosítása, belső folyamatok szabályozása, vagyon védelme és megőrzése adminisztratív eszközökkel).

Kulcsszavak: kontroller, kontrollingmunkakör, kontroller-feladatkörök, álláshirdetések elemzése

A kontrollerek feladatkörét a vállalati kontrollingfunkció, illetve a controllingfilozófia (Bodnár, 1999: p. 4-50.) megismerését követően lehet megalkotni, abból levezetve a felelősségi körét, tevékenységeit, napi visszatérő feladatait. Ez elviekben nem különbözik bármely más munkakör-tervezési feladattól. Számos tankönyv, publikáció, szakcikk, korábbi kutatási összefoglaló, tanácsadói iránymutatás foglalkozik ezekkel a feladatokkal, ezek hazánkban is széleskörűen elérhetők, illetve továbbképzések, tréningek során elsajátíthatók. Ugyanakkor az elméleti szakirodalmak is gyakran hangsúlyozzák, hogy a kontrollerek feladatköre vállalatokként eltérő lehet, nehéz azt tipizálni és uniformizált munkaköri leírás keretében a kiválasztással, toborzással foglalkozó munkatársaknak átadni. Ezért izgalmas kérdés volt számunkra a hazai gyakorlat feltárása, az elmélet és a gyakorlat összehasonlítása szakmai és tudományos alapokon.

Kontrolling-feladatkör a nemzetközi szakirodalomban

A nemzetközi szakirodalom a kontroller-munkakörrel kapcsolatosan gazdag és egyre bővülő feladatlírást ho-

zott létre. Egzakt és egyértelmű, mindenre kiterjedő és teljes értékű munkaköri leírást ebből kifolyólag egyetlen korábbi publikációban sem találhatunk. Ezért alábbiakban a kontrolling tevékenységét leíró, különféle aspektusú nemzetközi források segítségével jellemezzük a kontrolling munkakört. Továbbiakban a kontrollerszakma öndefinícióját, valamint a pozíció angolszász (management control) és kontinentális megközelítéséből eredő kontroller (controller) munkaköri feladatait ismertetjük.

A Kontrollerek Nemzetközi Szervezetének (IGC¹) meghatározása szerint a kontroller a vezetőket szolgálja ki, a menedzsment számára nyújt szolgáltatást. Ennek érdekében olyan irányítási eszközöket fejleszt ki és működtet, mint a (keret)tervezés, a terv-tény összehasonlítás és a várhatóérték-számítás (IGC, 2004: p. 45-46.). A kontroller feladata a költségek és teljesítmények áttekinthetőségének biztosítása a vezetés minden szintje számára, a legmagasabb üzleti irányelvektől kezdődően, a stratégián át, egészen az éves kerettervezésen keresztül az operatív megvalósításig. A kontrollernek gondot kell fordítania arra, hogy az általa kialakított

és működtetett információellátó- és információelemző-rendszerek megfeleljenek a vezetés igényeinek és egyben a kontrollig elvárásainak is (IGC, 2004). Az IGC küldetésnyilatkozata alapján a kontrollerek konkrét feladatai az alábbiakból vezetendők le, ezekre terjednek ki feltétlenül (IGC, 2004):

- az átláthatóság biztosítása, ennek érdekében a kontrollerek alakítják és gondozzák a kontroll-rendszereket,
- a résztervek és részcélok összehangolása, az ezzel kapcsolatos vezetői tevékenységek moderálása, alakítása,
- a célkitűzésektől való eltéréseket kimutató, jövőorientált beszámolók készítése, ennek érdekében a szükséges adat- és információs rendszerek működtetése.

A kontrollig feladatok megítélése és a kontrollig filozófia többféle megközelítésben értelmezhető. A kontrollig tevékenység az angolszász területen menedzsmentkontroll-rendszerként, míg a kontinentális országokban inkább kontrollig (controlling) funkcióként ismertek a vállalatokon belül. Ennek megfelelően a szervezetek struktúrájában is különféleképpen épülnek be és jelennek meg az e feladatokat ellátó szervezeti egységek.

A menedzsmentkontroll-rendszer angolszász megközelítésben létrejött, meghonosodott kifejezés, ahol a hangsúly a vezetési szerepen van, attól nehezen elválasztható. Ebben a megközelítésben a kontrollig-folyamatot a vezető és a kontroller(ek) együttesen működtetik. Anthony és Govindarajan művében a menedzsmentkontroll kifejezést módszeresen folyamatnak definiálják, és a feladatköröket ehhez igazítva határozzák meg. Meghatározásuk szerint (Anthony – Govindarajan, 2009: p.7): „A menedzsmentkontroll az a folyamat, amelynek során a vezetők annak érdekében befolyásolják a szervezet tagjainak magatartását, hogy megvalósítsák a szervezet stratégiáját.”

Anthony és Govindarajan felfogásában a menedzsmentkontroll-rendszer kialakításáért és működtetéséért felelős személyt kontrollernek nevezzük. A kontroller általában a következő funkciókat látja el a szervezetben (Anthony – Govindarajan, 2009: p. 118.):

- információellátási és menedzsmentkontroll-rendszerek tervezése és működtetése, amely forrásul szolgál a különféle érintetteknek szóló beszámolók elkészítéséhez,
- pénzügyi kimutatások és beszámolók (riportok, jelentések) összeállítása a különböző belső és külső érdekelt feleknek,
- teljesítményértékelés elvégzése, ezzel kapcsolatos

- beszámolók készítése és elemzése, e jelentések bemutatása és értelmezése a vezetés számára,
- éves kerettervezés koordinálása, a vállalat különböző szegmenseiből származó akció- és kerettervek aggregálása, a tervezési folyamat támogatása,
- a belső ellenőrzés és a számviteli kontrollfolyamatok felügyelete az információk érvényességének biztosítása érdekében, megfelelő védelem kiépítése lopás és hamisítás ellen, operatív auditok végrehajtása,
- a kontrollig szervezet munkatársainak képzése és részvétel a vezető tisztségviselők képzésében a menedzsmentkontroll-funkcióhoz kapcsolódó területeken.

Hasonló feladatokat szán a kontrollereknek Merchant és Van der Stede is művében (Merchant – Van der Stede, 2012: p. 618.):

- jelentések készítése külső és független szereplők számára, különösképp a pénzügyi piacok, a hitelezők és az adóhatóságok részére,
- belső jelentések, riportok, kimutatások összeállítása és magyarázatokkal való ellátása a vezetés számára,
- a tervezési és budgeting feladatok vezetésnek, koordinálásának,
- belső kontrollrendszer működtetése, ennek keretében az adatok megbízhatóságának biztosítása és a vagyon védelmét szolgáló eljárásrend kidolgozása, működtetése.

Számos, további angolszász területen publikáló szerző – főleg a korábbi, 2000-es éveket megelőző műveiben – a menedzsmentkontroll-feladatkört a vezetői számvitel² (management accounting) részének tekinti, és a feladatokat ennek megfelelően határozza meg (Garrison, 1985: p. IX-XVII.), (Lucey, 1996: p.130-254.), (Atkinson et al., 1997: p. 500-603.), (Neddes et al., 1999: p. 199-328.), (Lynch, 1983: p. 7-15.), (Horngren – Foster, 1991: p. 11.) úgy mint belső riportok készítése a vezetés részére, a tervezés, illetve a költségallokációs feladatok ellátása vagy az árazási feladatok elvégzése, illetve adózási feladatokban való tevékeny közreműködés.

A kontrollig (controlling)³ kifejezés, illetve a kontrollig koncepció elsősorban a kontinentális országokban, főleg német nyelvterületen nyert teret és a vezetést támogató kontrollt funkcióként, vezetési eszközként értelmezi. Horváth Péter meghatározása szerint (Horváth – Partners, 2009: p.15.): „A kontrollig olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős.”

E klasszikus felfogásban a menedzsment a döntéshozó és a végrehajtói feladatkört látja el a vállalat életében, felelős az eredményekért és a stratégia megvalósításáért, míg a kontroller az ehhez szükséges információkat, javaslatokat szállítja a menedzsment számára, azaz koordináló és információnyújtó szerepkört tölt be a vállalatban.

Horváth Péter korábbi művében részletesen foglalkozik a kontroller munkakörrel, a kontroller feladatait a következőkben határozza meg (Horváth – Partners, 2009.):

- tervezésben való aktív közreműködés, koordináció, résztervek és részcélok egységes tervvé történő összehangolása,
- információs és jelentéstételi rendszer kialakítása, működtetése, amelyben a terv, a tényleges és a várható számítások adatainak összevetése történik terv-tény összehasonlítás céljával, szükség szerint a kedvezőtlen eltérések elkerülésének, illetve megszüntetésének magyarázatával,
- a célkitűzések mérhetővé tétele és a jelentős mértékű eltérések jelzése, bemutatása a menedzsmentnek,
- szervezési és adatfeldolgozási feladatok ellátása, iránymutatások kiadása a megfelelő információk gyűjtése és biztosítása érdekében,
- egyéb kapcsolódó munkafeladatok elvégzése, úgy mint általános költség, illetve értékelemzések végzése minden területen, elektronikus adatfeldolgozási projektek vezetése, külső szakemberek kiválasztása, szükséges standard software kiválasztása stb.

Thomas Reichmann művében a kontrollingtevékenységek célját úgy jelöli, mint amely segíti a tervezési feladatokat és a tervek, illetve célkitűzések elérését (célra tartás, célhoz igazodás segítése), az eredmények realizálását a szervezetekben. Felfogásában idetartozik minden tevékenység, amely a stratégiai célok nyomán követésével és mérésével kapcsolatosak, a pénzügyi teljesítmény mutatószámok, az eredményesség és a likviditás követése (Reichmann, 1995: p. 3.).

Steven M. Bragg, noha nem német nyelvterületről származik, mégis funkcióként tekint a kontrollingra, és művében a kontroller gyakorlati, napi feladatait veszi számba, úgymint a tervezés, a tervek irányába való haladás koordinálása, a mérés és értékelés és a beavatkozás (Bragg, 2011: p. 2-5.). Hasonlóan részletes feladatköröket mutat be művében Albrecht Deyhle (Deyhle, 2005) és Deimel, Heupel és Wiltinger (Deimel – Heupel – Wiltinger, 2013: p. 15-23.) is.

Érdekelhető, hogy a kontrollingtevékenységek kontinentális felfogása és az angolszász megközelítés

között vannak átfedések (pl. tervezési horizontok, jelentéstétel, adatok információs bázisának biztosítása, vezetők támogatása) és különbségek is (pl. megbízhatóság biztosítása az angolszász rendszerben, belső költségelszámolási rendszer működtetése a kontinentális felfogásban hangsúlyos). Ezekre az eltérésekre, illetve átfedésekre hívja fel a figyelmet Mészáros Ágnes (Mészáros, 1995), illetve közöl összehasonlításokat Bodnár Viktória (Bodnár, 1997; Bodnár, 2009).

Kontroller-feladatok a hazai szakirodalomban

A hazai kontrolling-szakirodalom jórészt a kontinentális megközelítést fogadja el, ismerteti és veszi át műveiben. Eszerint a kontrolling inkább vezetést támogató eszközrendszerből felépülő vezetési funkció a szervezetben. E szerzők főleg a fent idézett, elsősorban Horváth Pétertől származó (Horváth – Partners, 2009: p. 15.), német eredetű művekre alapozva határozzák meg a vállalati kontrolling területén dolgozók munkaköri feladatait.

Ennek megfelelően Hanyecz Lajos (Hanyecz, 2006: p. 20-44.) a tervezés, információgyűjtés és beszámolási rendszer kiépítését ismerteti művében részletesen, de kontrollingfeladatnak tekinti a költségelszámolási rendszer működtetését, üzleti modellek készítését és megvalósításuk nyomán követését, különféle analízisek elvégzését, belső információs rendszer működtetését is (Hanyecz, 2006: p. 16.).

Véry Zoltán és szerzőtársai szerint a kontrolling irányítási rendszerként működik a vállalatban a menedzserek és a kontrollerek együttes munkája révén (Véry, 2004: p. 13-14.). Véry szerint a kontrollereknek feladata főleg a célmeghatározásban, a tényhelyzetmérésben és terv-tény összehasonlításban, az értéklánc-elemzésben, valamint a teljesítménymérés területén van.

Körmendi Lajos és Tóth Antal művükben a kontrollingot elsődlegesen úgy említik, mint ami a tervezést, a terv megvalósulásának ellenőrzését, az eltérések döntés-előkészítő elemzését és e tevékenységekkel összefüggő információkezelést vállalja fel (Körmendi – Tóth, 2003: p. 11.). Felfogásukban a kontroller egyszerre döntéstámogató, önellenőrzést segítő, koordinátor (pl. tervezési folyamatban), moderátor (pl. újszerű eljárásokban), kontrollingeszközök kifejlesztője, hídverő az egyes szakterületek között, figyelemirányító és beavatkozó szerepet tölt be egyszemélyben (Körmendi – Tóth, 2003: p. 140.).

Hasonló feladatkört mutat be könyvében Boda György és Szlávik Péter, akik a kontrollingot a tervek koordinálójaként és számviteli információkból kinyert tényadatok értelmezőjeként és beavatkozásra ösztönző irányító személyként határozzák meg (Boda – Szlávik, 1999: p. 15-16.). Sinkovics Alfréd művében a kontroller

feladatának az erőforrások hatékony kihasználását tekintti (Sinkovics, 2007: p. 20-21.). További hazai szerzők különféle, de fentiekhez idomuló, hasonló kontrollinglefogásait foglalja össze többek között Maczó Kálmán (Maczó, 1997), Boros és munkatársai (Boross et al., 2001.), Kondorosi Ferencné (Hágen – Kondorosi, 2011: p. 10-22.), Francsovcics Anna (Francsovcics, 2005: p. 48-62.) és Szukits Ágnes (Szukits, 2015: p. 41., 110.) is.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a hazai forrásokban is igen gazdag feladatköre van a kontrollereknek, s nincs egyetlen olyan etalonnak tekinthető felsorolás vagy lista, amely a kontrollerek feladatkörénél kiindulási pontnak tekinthető.

Ugyanakkor utóbbi okfejtésben kiemelt sokszínűség és gazdagság ellenére kiemelhetők bizonyos elemek, melyek jellemzően megjelennek a szakirodalom általános értelmezésében, úgy mint: vállalati célok meghatározása és tervezésben való részvétel, döntés-előkészítő anyagok és elemzések készítése, pénzügyi kimutatások, beszámolók és egyéb kalkulációk végzése, vezetői információs rendszer kialakítása, terv-tény elemzések készítése, illetve a teljesítményértékelésben való részvétel.

A fejezetben tárgyalt értelmezések közötti különbségeket gyakran a kontrollfunkció által ellátott feladatösszesség kategorizálási, tipizálási rendszerében tapasztalható differenciák okozzák, ugyanakkor a kontrollerek küldetésében – a különböző megközelítések ellenére – általános összhang tapasztalható.

Az előző fejezetben bemutattuk, hogy a kontinentális kontrollinglefolyás mára igen nagymértékű közeledést mutat az angolszász megközelítésű menedzsmentkontroll-rendszerek koncepcióhoz. A hazai mindennapi életben az összemosódás még gyakoribb: tanácsadók, szakértők, szakmai szervezetek szakmai anyagai, oktatást segítő dokumentációi és online publikációiban ez a sokszínűség még inkább tetten érhető (lásd részletesen bemutatta Drótos, 2013; IFUA Horváth&Partners, 2014; IPRI, 2009; Hajós, 2010). Ugyancsak árnyalt képet festenek a kontrollerek feladatköréről, szereplőiről készített korábbi felmérések eredményei (Bodnár – Dobák – Lázár, 1997), illetve kutatási összefoglalók (Szukits, 2014) is.

Kutatási módszerek és a mintavételi eljárás

Kutatásunk során a kontrollerek álláshirdetéseiben megjelenő, munkáltatók által kommunikált feladatait, a velük szemben támasztott foglalkoztatói elvárásokat vizsgáltuk és hasonlítottuk össze a felsorolt szakirodalmakban megjelenő munkaköri feladatokkal. A kutatás célja az elméleti modellek és szakirodalmak, tankönyvek által közölt előfeltevések, illetve a kontrollerekről és feladataikról kialakult sztereotípiák, hiedelmek összevetése volt a tényleges munkaerő-piaci kereslettel,

azaz a mindennapi gyakorlati, valóságos feladatokkal. Kutatásunk során az álláshirdetésekből leírt feladatokra úgy tekintettünk, mint amit a munkakör betöltője az adott vállalkozásnál későbbiekben ténylegesen is végezni fog. Ugyanakkor lehetséges, hogy az állás betöltését követően kiderül, a hirdetésben rögzítettekhez képest ténylegesen más is, többet is, egyéb feladatokat is el kell látnia a munkavállalónak ahhoz képest, mint amit az álláshirdetésben olvashatott. Ezt a különbséget cikkünkben nem kívántuk kezelni, mivel kutatásunk fókuszpontja a hirdetések és a szakirodalmi elmélet összevetése volt.

Kutatásunk során posztulátumként kezeltük és alapvetően építettünk az emberierőforrás-menedzsment területén belül a munkakör-elemzést és a kiválasztási folyamatokat leíró ismeretekre. A munkakörtervezésre, illetve az álláshirdetésekre vonatkozó, alapvetően munkaerő-piaci és humán erőforrás-menedzsment aspektusú kritériumokat lásd részletesen Dara, Henczi és Szei (2008: p. 100-102.), Roóz (2006: p. 173-190.), Pintér (2001: p. 266-271.), Poór (2009: p. 191-195.) műveiben.

A kutatási módszertan ismertetése

Kutatási módszerünk kvalitatív alapokon nyugszik, dokumentumelemzést végeztünk, ténylegesen meghirdetett kontrollerek álláshirdetéseket elemeztünk általunk választott szempontok szerint. E hirdetésekre úgy tekintettünk, mint valóságos pozíciókra szabott, konkrét elvárásokat támasztó tartalommal bíró leírása a kontrollerek munkaköröknek. Módszertanunk tehát kvalitatív módszer volt, szövegelemzést, tartalomelemzést, valamint a szövegek jelentéstartalmának értelmezését végeztük el. Kutatásunk feltáró jellegű volt, triangulációt nem alkalmaztunk, illetve a módszertanból következően kutatásunkban értelmezhetetlen a mintavételi statisztikák helye és a populáció egészére vonatkozó következtetések sem lehetnek emiatt teljes értékűek, csak a tendenciákat jelzik. Megállapításaink során, egy-egy helyen látens összefüggéseket emeltünk ki és elemeztünk tovább tágabb kontextuális körben, illetve kísérletet tettünk az összefüggést számszakilag is igazolni az egyes változóink között. A választott módszertanhoz segítségül hívtuk Budai Eleonóra (Budai, 2008) hasonló, számviteli tárgyú álláshirdetések elemzéséről írt, korábbi publikációját is.

A kutatási módszertanból következően a mintavétel alapja nyilvánosan meghirdetett, online kontrollerek munkaköri álláshirdetések vizsgálata, kódolása és elemzése volt. Az adatfelvétel során 110 db on-line álláshirdetést dolgoztunk fel 2014.09.15. – 2014.12.15. közötti három hónapos időszakban. A legfőbb forrásnak a profession.hu honlap tekinthető, de a kutatáshoz használtunk egyéb álláshirdető oldalakat⁴ is, ahol ilyen munkakört hirdettek online felületen. Az álláshirdetések közül a „kontroller”

és „controller” hívószavak, kulcsszavak eredményeit használtuk fel, így a vizsgálati kosárba bekerült hirdetések kontrolleri vagy szinonim pozíciókra vonatkoznak, mint kontroller, riporting munkatárs, analyst stb., illetve csak magyar és angol nyelvű hirdetéseket elemeztünk, és egyazon cégtől csak eltérő típusú hirdetések kerültek be. Nem kerültek bele a mintába az ellenőr, számlalikvidátor, elemző közgazdász stb. munkaköri megnevezésű hirdetések, mivel azokat szakmailag nem tartjuk a kontroller-munkakör szinonimájának.

Összesen 110 db hirdetést vizsgáltunk meg a referencia időszakban, majd egy hirdetést a vélhető ismétlődés miatt kizártunk az elemzési körből. Így a végső megállapításokat 109 darab hirdetésből vontuk le. A hirdetések legkevesebb 82 db különböző cégtől eredhetnek, de ennek pontos számát az anonim hirdetések miatt nem lehet egyértelműen meghatározni. Azt sem lehet továbbá megállapítani, hogy ebben az időszakban mindösszesen az országban hány ilyen hirdetést publikáltak a különböző honlapokon, így a mintavétel %-os nagyságára nem lehet adatokat közölni. A 110 darabos mintavételi körrel ugyanakkor úgy véljük, hogy kellő elemszámnak tekinthető egy kvalitatív kutatás során ahhoz, hogy tendenciákat állapítsunk meg egy-egy ismérvre vonatkozóan. A mintavétel ugyanakkor nem tekinthető reprezentatívnak azért sem, mert az adatfelvétel elektronikusan közzétett álláshirdetésekre fókuszát, így a nyomtatott sajtóban megjelenő hirdetések egyáltalán nem kerültek bele a mintánkba. Kizárólag Magyarországon megjelenő, csak magyar, illetve angol nyelvű hirdetések vizsgálatára szorítkoztunk, így kimaradtak az esetlegesen külföldön megjelenő, illetve hazai, de német, spanyol, vagy éppen szlovák nyelvű hirdetések.

A vizsgálati szempontok meghatározása egy azonos mintaszámú, de még 2013-as előzetes mintavétel alapján történt. Az akkor megjelent álláshirdetések elemzése során állapítottuk meg az egyes vizsgálati kategóriákat, illetve a jellemző válaszokat, mint a kódolás alapjául szolgáló tartalmakat.

A fent tárgyalt elemzési szempontok alapján alább közöljük a hirdetések és a pozíciók alapvető tulajdonságait.

Pozíciók megoszlása funkcionalitás szerint

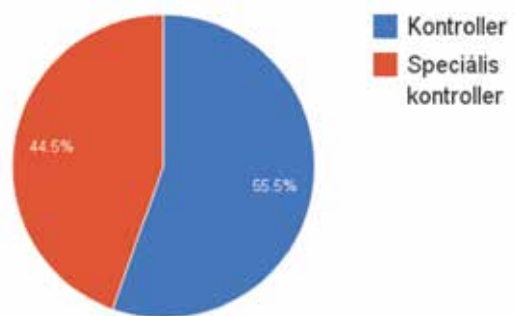
Ahogy az 1. ábrán látható a meghirdetett pozíciók megnevezése 55.5%-a egyszerűen „kontroller”, a másik 44.5%-ba tartoznak a speciális, funkcionális, ágazati jelzővel illetett kontrollerek, mint logisztikai, pénzügyi, hr-, értékesítési, banki, üzemeltetési, termelési és egyéb kontrollerek.

Ezek jellemzően funkcionális területre vonatkozó jelzők, lehatárolások, melyek az álláshirdetésekből közölt feladatokban is visszatükröződnek. A speciális jelzővel illetett kontrollerek feladatköre hasonló az

univerzális kontrollerek feladatköréhez. Az egyszerű kontroller megnevezés magas aránya egy általános, specializálatlan, funkcionális szakterülettől független munkakörre engedhet következtetni.

1. ábra

A kontroller-munkakörök megoszlása funkcionalitás szerint

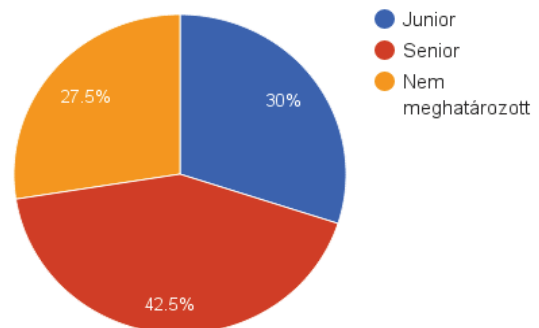


Szenioritás szerinti megoszlás

Jelen „junior”, illetve „senior” jelzők a hirdetések megnevezéséből kerültek rögzítésre. Szenioritás alatt értjük azt, hogy a pozícióra mennyire tapasztalt, milyen mértékű szakmai előélettel rendelkező jelöltet keres a hirdető, mely nem mérhető abszolút értékben, például releváns pozícióban ledolgozott évek számának vizsgálatával, sokkal inkább a meghirdetett pozíció felelősségi körének minőségéről közöl információt. A szeniorok 42%-ot meghaladó magas aránya (lásd 2. ábra) arra utal, hogy a munkáltatók inkább gyakorlati tapasztalattal rendelkező, szakmailag felkészült jelöltekre keresnek a munkaerő-piacon.

2. ábra

A kontrolleri munkakörök megoszlása szenioritás szerint



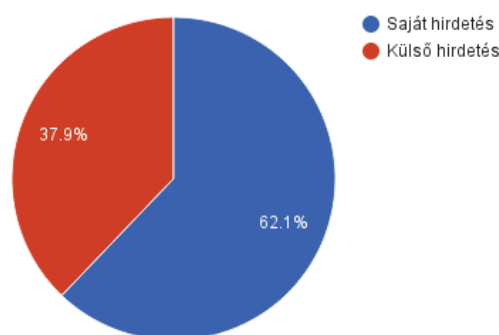
A hirdetést megjelentető cégek megoszlása

A pozíció meghirdető vállalkozás gyakran nem annak a munkaszervezetnek a része, ahol a konkrét állást

be akarják tölteni. Az on-line álláshirdető oldalakra felkerülő pozíciók feltöltését sokszor nem maguk a jövődöbéli munkáltatók, hanem egyéb általuk megbízott fejadász cégek, munkaerő-közvetítő, illetve toborzó-kiválasztó vállalkozások végzik. Ezek a hirdetések jellemzően megőrzik a megbízó cégek anonimitását, ami a kutatás szempontjából torzító körülményként jelenik meg, mivel a hirdetés megfogalmazása nem feltétlenül az eredeti igény megfogalmazójától származik.

A 3. ábra a hirdető forrása szerint mutatja a feldolgozott álláshirdetéseket. Ez alapján látható, hogy minden harmadik kontroller pozíciót inkognitóban, a munkaadó személyének felfedése nélkül tettek közzé, fejadász vagy toborzó-kiválasztó vállalkozás bevonásával.

Megbízott hirdető és saját hirdetések aránya



3. ábra

Iparági megoszlás

A 4. ábra megmutatja a mintába került hirdetések megoszlását iparágak szerint. Sajnos a mintavételi módszertanból eredően az anonim hirdetések száma 20 darab volt (a minta 18,3%-a), amelyekből még az iparágra sem lehetett következtetni.

A termelő iparágakat tovább bontottuk építő-, élelmiszer-, autó-, gyógyszer- stb. ágazatokra, noha ezek mindegyike termelő-, gyártótevékenységet végez. Az egyéb gyártótevékenységet ellátó vállalatok (pl. fémfeldolgozás, bútóripar, műanyagtermék-gyártás) szerepelnek összevontan az „Egyéb termelés” iparágban. A mintában nagy valószínűséggel – részben az iparági sajátosságok okán – felülreprezentált az autóiipar.

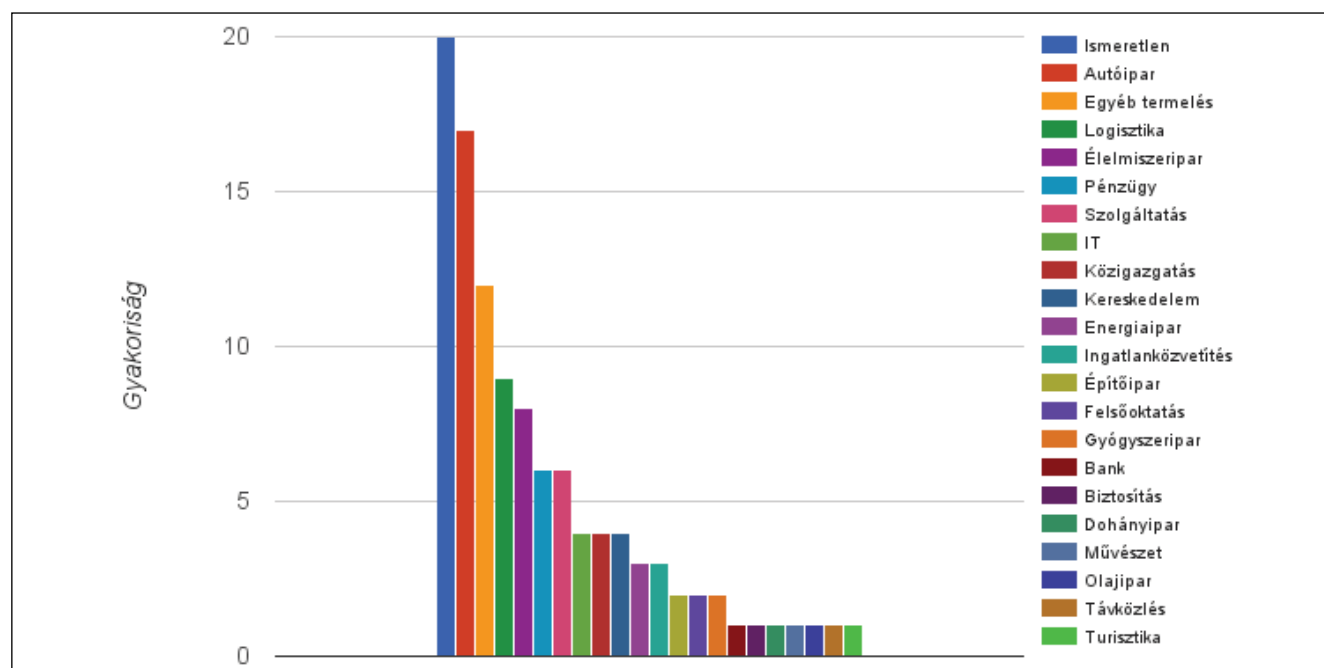
A 4. ábra felhívja a figyelmet, hogy mely iparágban tevékenykednek a kontroller-pozíciót hirdető, illetve láttatja az ezek közötti arányt is. Az elemzés alapján – az iparágat, vagy szektort megjelölő hirdetések között – egyértelműen dominál a termelés és azon belül is az autóiipari szektor. Ezt követik csökkenő sorrendben az élelmiszeriipar, logisztika és pénzügyi szektorok.

A legfontosabb skillek gyakorisága

Skillek alatt olyan alapvető kompetenciákat értünk, amelyek az állás betöltése során fontosak, illetve amelyeket a hirdető elvárna a kontroller-pozícióra jelentkezőktől. E skillek megoszlása megmutatja a mintába került hirdetések közötti leggyakrabban elvárt

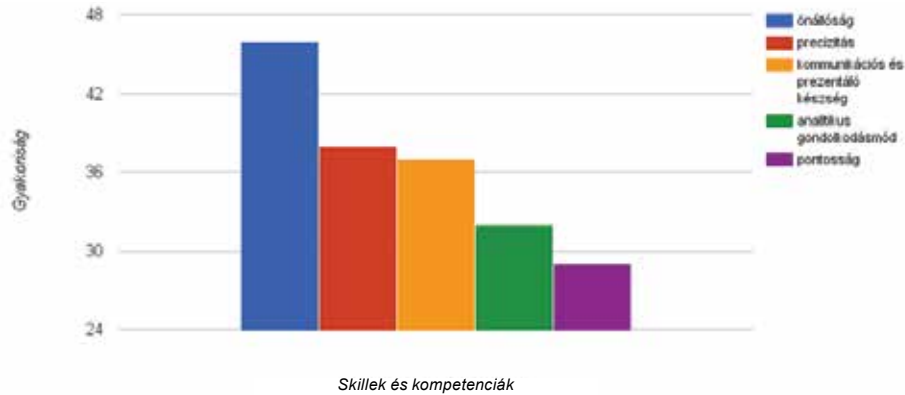
4. ábra

Iparágak megoszlása



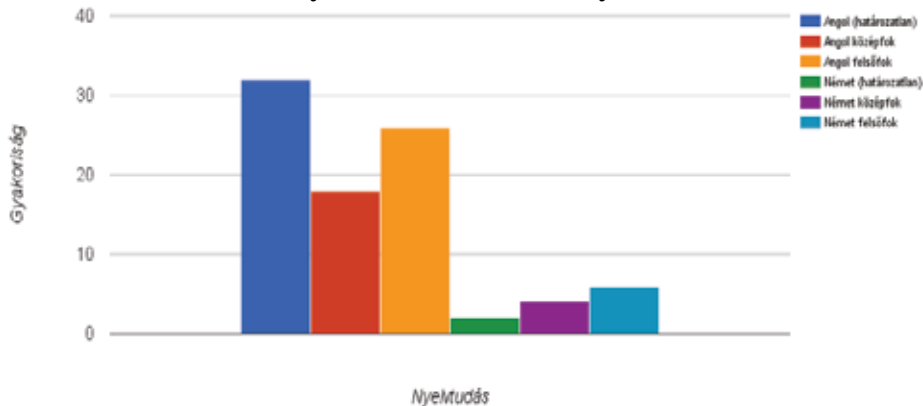
5. ábra

Skillekkel, képességekkel, személyiségjegyekkel szembeni elvárások



6. ábra

Nyelvismeret követelménye



képességeket, készségeket. Az 5. ábrán látható, hogy első helyen az önállóság áll, melyet követnek a precizitás, kommunikációs készség, analitikus gondolkodásmód, majd a pontosítás. Arányaiban jól látható az önállóság dominanciája.

Nyelvismeret

Az álláshirdetések szerves része a szükséges nyelvtudás megjelenítése, megkövetelése a szint megjelölésével. Egyértelműen látszik a nyelvismeret megoszlását mutató 6. ábra alapján, hogy az angol nyelvismeret a vezető, domináns elvárt idegen nyelv is egyben (még a német tulajdonú hirdetőik esetében is). A vizsgált hirdetésállomány 69%-a elvárja az angol nyelv ismeretét, melyeknek – a nyelvtudás szintjét is meghatározó hirdetések közül – 59%-a felsőfokú tudást jelölt meg. Az egyetlen számottevő egyéb nyelv a német volt a vizsgált hirdetésekben, melynek ismeretét a hirdetések 10%-a várta el.

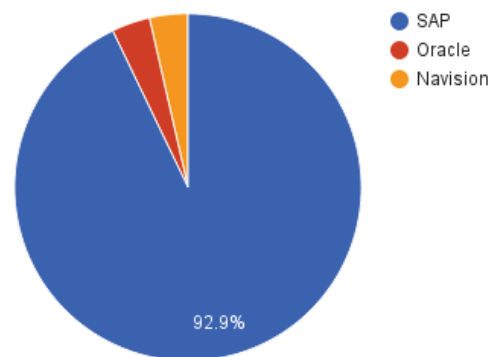
Integrált vállalatirányítási rendszerek ismerete

Az integrált vállalatirányítási rendszerek ismeretét megkövetelő hirdetések alapján beazonosítottuk a szükséges szoftver/alkalmazás nevét, illetve a rendszer ismeretével és a program használatával kapcsolatos szaktudást. A 7. ábra kitűnően érzékelteti az SAP-rendszer egyeduralmát. A hirdetések 32%-a igényelte valamely ERP-rendszer ismeretét, melynek 74%-a kifejezetten az SAP-t jelölte meg, a Navision és Oracle rendszerek egyszer-egyszer fordultak elő ne-

tuk a szükséges szoftver/alkalmazás nevét, illetve a rendszer ismeretével és a program használatával kapcsolatos szaktudást. A 7. ábra kitűnően érzékelteti az SAP-rendszer egyeduralmát. A hirdetések 32%-a igényelte valamely ERP-rendszer ismeretét, melynek 74%-a kifejezetten az SAP-t jelölte meg, a Navision és Oracle rendszerek egyszer-egyszer fordultak elő ne-

7. ábra

Integrált vállalatirányítási rendszerek ismeretének követelménye

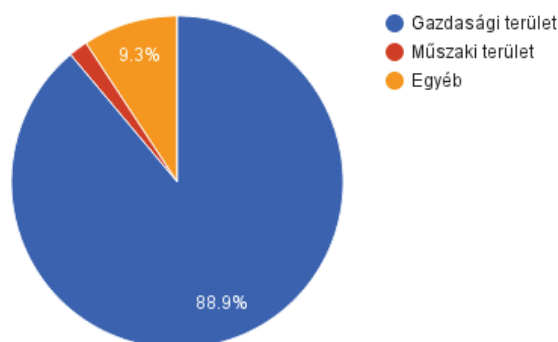


vesítetten a hirdetésekben, mely egyben azt is jelenti, hogy a teljes hirdetésállomány kevesebb, mint 1-1%-a igényelte ismeretüket. A hirdetések 8%-a nem kötött ki kifejezett ERP-rendszerismeretet, elvárását általánosságban fogalmazta meg.

A végzettségek megoszlása

8. ábra

A szükséges végzettségek megoszlása



A hirdetések tanúsága szerint döntően főiskolai/egyetemi végzettség szükséges a pozíció betöltéséhez. Alapvető elvárás konkrétan a gazdasági felsőfokú végzettség megléte (lásd 8. ábra). A hirdetések több, mint 98%-a vár el felsőfokú végzettséget, melynek 89%-a kifejezetten gazdasági, 9%-a meghatározatlan és 2%-a műszaki képzést igényel.

Kutatási eredmények – Kontroller-feladatkörök az álláshirdetések tükrében

Feladatok gyakorisága a hirdetésekben

Összesen 22 féle iparágon belül 109 társaság hirdetését dolgoztuk fel, azokon belül 723 alkalommal azonosítottunk 33 darab különféle feladatot. A konkrét feladatok gyakoriságát az 1. táblázat tartalmazza részletesen, gyakoriság szerint csökkenő sorrendben. Az álláshirdetések alapján tipikusnak, dominánsnak tekinthető feladatok – a hasonló tevékenységek összevonását követően – a táblázat elején, míg az elvétve előforduló egyéb feladatok a táblázat végén szerepelnek.

Utóbbiba értendők a hirdetések 20%-ánál kevesebben szereplő, egyéb tevékenységek között jellemzően a különféle ellenőrzések (monitoringfeladatok, készletszint-figyelés, auditok végzése) és tényeken alapuló mutatószámok elemzése, illetve ezzel összefüggő teljesítménymérési feladatok ellátása, valamint különféle prémizálási és javadalmazási mutatók számítása jelenik meg.

1. táblázat

Kontroller-feladatkörök az álláshirdetésekben gyakoriság szerint

Feladat megjelölése	Feltüntetés (db.)
Elemzés készítése	97
Riportok készítése	90
Tervezésben való részvétel	71
Költségek vizsgálata, elemzése	47
Pénzügyi zárásokban való részvétel	42
Előrejelzések készítése	36
Terv/Tény elemzés	30
ERP- és BI-feladatok ellátása	30
Kontrollrendszer fejlesztése/működtetése/kiépítése	29
Árképzési feladatok, termékkalkulációk készítése	29
Adminisztráció és adatszolgáltatás	28
Bevétel és fedezet számítása	27
Számviteli és könyvelési folyamatokban való részvétel, illetve ezek támogatása	27
Döntés-előkészítésben való részvétel	22
Folyamatfejlesztés	19
Riportrendszer működtetése és fejlesztése	14
Projektben való aktív részvétel	14
Monitoringfeladatok	13
Audit végzése	12
Beruházások elemzése, megtérülés számítása	11
Mutatószámok/Indikátorok számítása, mutatószámrendszer működtetése, alakítása	9
Cash flow-menedzsment	8
Készletmonitoring, készletszint-figyelés	6
Termelésfelügyelet	5
Kockázatelemzés	3
Teljesítménymérés és -értékelés	3
Pályázati anyagok összeállítása/értékelése	3
Gyökérokelemzés	2
Prémiumszámítás, prémizálás, mozgóbérek megállapítása + ösztönzési rendszer	2
HR-kontrollingfeladatok ellátása	2
Vevői kinnlevőség, vevőbesorolás, hitelkeret-számolás	1
Számviteli rendszer alapelveinek meghatározása, pontosítása, fejlesztése	1
Oktatásban való részvétel, oktatási segédanyagok	1

A feladatok iparági sajátosságai

Továbbá az előző részben közölt általános megállapításokon, a kontrolleri feladatkörök iparágankénti elemzése arra világít rá, hogy az egyes funkcionális sajátosságok mennyire támasztanak egyedi, különleges feladatokat a kontrollerek számára, illetve a többi iparághoz képest milyen feladatok felülreprezentáltak, illetve elhanyagoltak egy-egy iparágon belül. Az egyes iparágakon belül az alábbi feladatok kiemelkedően sok hirdetésben szerepelnek, így azokat hangsúlyosnak, illetve kiemelt feladatnak tekinthetjük, melyek a következők:

- Az autóipari szegmensben szereplő hirdetésekben az átlaghoz képest 150%-kal több esetben szerepel a beruházások gazdaságosságának számítása, mint feladat. Ezen kívül a termelési adatok felügyelete 40%-kal, a különféle mutatószámok és indikátorok használata és elemzése pedig 36,4%-kal gyakoribb, mint a mintán belül más iparágak esetében.
- Az egyéb termelő iparágban a terv/tény elemzések készítése és a költségek analizálása felülreprezentált, előbbi dupla annyiszor, utóbbi 30%-kal gyakoribb ezen iparági álláshirdetésekből, valamint a pénzügyi zárásokban való részvétel is 100%-kal gyakoribb e cégek hirdetéseiben.
- Az informatikai iparágban a döntés-előkészítő, döntéstámogató feladatok felülreprezentáltak, négyszer annyi esetben szerepel e feladat ezen iparági hirdetésekben, mint a többi iparágban.
- Az élelmiszeriparon belül a tervezésben való részvétel kétszer gyakoribb feladat más iparágakhoz képest, s ugyancsak ezen iparágban háromszor

gyakoribb az adminisztrációs és adatszolgáltatási, jelentéstételi feladatok.

- A közigazgatási szektorban az auditok végzése kétszer gyakrabban szerepel a többi iparághoz képest.

Természetesen az iparági hirdetésekben elhanyagolt, alulreprezentált feladatok is kiszűrhetők a fenti módszer segítségével. Például az élelmiszeriparban a számviteli rendszerek fejlesztése és összehangolása című feladat elmarad a többi iparághoz képest, a logisztikai iparágban pedig az általános elemzések és az adatszolgáltatások alulreprezentáltak. A pénzügyi szektorban az általános elemzések és a költségek elemzése ugyancsak kevésbé fordult elő a többi iparághoz képest.

A feladatok közötti összefüggések vizsgálata

A feladatok közötti összefüggések vizsgálata során arra kerestük a választ, hogy mely feladatok „járnak együtt”, azaz szokásosan melyek jelennek meg együtt egy-egy hirdetésben, s ez a korreláció milyen irányú, mértékű, mennyire erős az együttjárási kapcsolat a megadott feladatok között.

A feladatok korrelációs mátrixából a jelentősebb összefüggéseket a 2. táblázatban mutatjuk be. Ebben látható, hogy az egyes feladatok közül kiemelkedően együttjáró, domináns feladat nincs. Az egyes feladatok között számos összefüggés felfedezhető, de egyik között sincs erős, meghatározó kapcsolat, inkább közepes-gyenge összefüggést állapíthatunk meg köztük. A korrelációs együtthatók rendre pozitív előjelűek, azaz a feladatok között kölcsönös összefüggés, egymásra hatás mutatható ki az alábbi esetekben.

2. táblázat

Feladatok közötti korrelációs együtthatók, szignifikanciaszint feltüntetésével

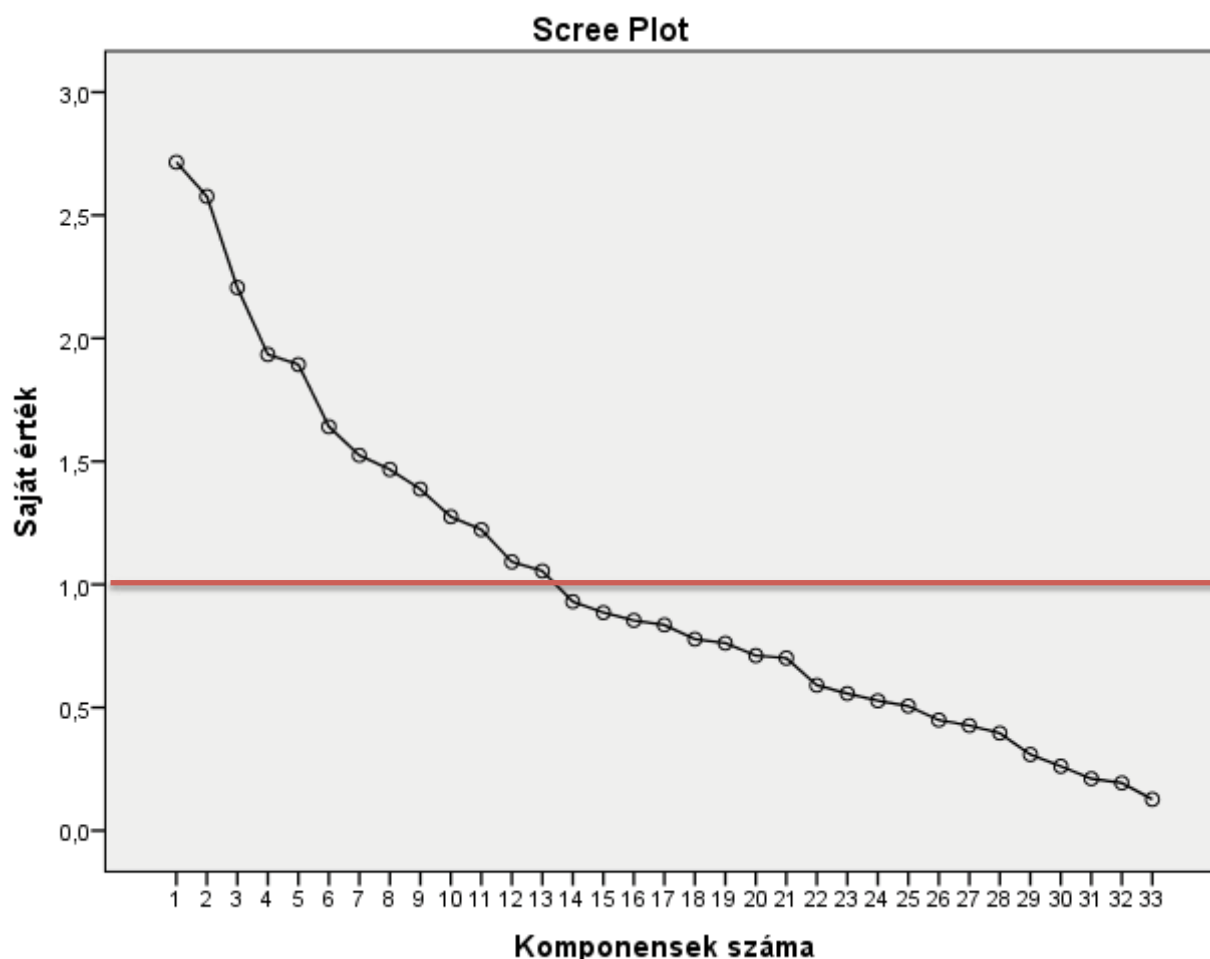
Szignifikanciaszint	Feladatok és a közöttük lévő korreláció mértéke	Korreláció mértéke
1%-os hibahatáron belül szignifikáns értékek	Mutatószámrendszerek kidolgozása és működtetése – Gyökérok elemzése	+ 0,456
	Terv/Tény elemzés – Költségelemzés	+ 0,417
	Bevétel és fedezet számítása – Költségelemzés	+ 0,316
	Cash flow-menedzsment – Vevői kinnlevőségek értékelése	+ 0,342
	Kockázatelemzés – Auditok végzése	+ 0,299
	Monitoringfeladatok – Cash flow-menedzsment	+ 0,222
	Bevétel és fedezet számítása – Kontrollingrendszer fejlesztése	- 0,249
5%-os hibahatáron belül szignifikáns értékek	Előrejelzések készítése – Kockázatelemzés	+ 0,240
	Bevétel és fedezet számítása – Prémiumkalkuláció, javadalmazási számítás	+ 0,238
	Tervezésben való közreműködés – Terv/tény elemzés	+ 0,235
	Költségelemzés – Tervezésben való részvétel	+ 0,209
	Teljesítménymérés – Készletmonitoring feladatok	+ 0,205

Mivel a fenti kétváltozós korrelációs összefüggések laza és kiterjedt összefüggést vázoltak elénk, a 2. táblázatban közölt korrelációpárokon túllépve a feladatok összefüggéseit tartalmazó korrelációs mátrixot faktoranalízisnek vetettük alá annak céljából, hogy a 33 feladatot tartalmazó komplex modellünket redukálni tudjuk, s megkíséreljük azt a 3-5 db kulcsfontosságú kiemelni ezek közül, melyek alapvetően meghúzódnak a kontroller feladatkörök mögött. Faktoranalízisünk azonban nem

vezetett eredményre. A feladatok változószámát 33-ról mindössze 13 komponensre sikerült csak redukálni (ezek mindegyikének saját értéke nagyobb 1-nél – lásd a 9. ábrát), s e változók mindössze 66 %-ban magyarázzák a teljes modellen belüli összefüggéseket. Mivel e 13-ra redukált változó közötti kapcsolat még mindig kellően komplex modellnek tekinthető, a faktoranalízis további lépéseitől eltekintettünk, ezért az egyes komponensek jelentéstartalmát sem tudtuk meghatározni.

9. ábra

Kontrolleri feladatok faktorelemzésének végeredménye (scree plot)



Összegzés

Elemzésünkben a kontrollermunkakör szakirodalmi elméleti feladataival és gyakorlatban végzett tevékenységeinek összevetésével, szembeállításával foglalkoztunk álláshirdetések elemzése révén. Cikkünk elején a kontrolling-szakirodalomban szereplő számos feladatot mutattuk be részletesen, hivatkozva a szerzők különféle megközelítésére, szemléletmódjára. Ezt

követően összesen 22-féle iparágban működő vállalat álláshirdetéseit elemeztük 3 hónapon keresztül, szám szerint 109 kontroller munkakörre vonatkozó álláshirdetést dolgoztunk fel, és mindösszesen 33 különféle feladatkört azonosítottunk 723 eset feldolgozása révén.

A hirdetések elemzése során korrelációs összefüggések feltárása és faktorelemzés révén arra jutottunk, hogy a különféle iparágakban működő vállalatok ál-

tal konstruált kontrolleri feladatkörök igen változatosak, sokszínűek és nem lehet néhány feladatot pusztán gyakoriság szerint kiemelni, vagy azokra a kontrolleri munkakört leszűkíteni. Mind iparáganként, mind a feladatok pontos megfogalmazásánál vannak eltérések az egyes feladatleírásokban, így iparági vagy „funkcionális” kontrolling-munkaköri leírásokat sem lehet egyértelműen készíteni.

Mindazonáltal megállapítottuk, hogy a szakirodalomban felsorolt legfontosabb feladatok az álláshirdetéseknél is visszatükröződnek. A beszámoló/elemzések/terv-tény kimutatások készítése, a tervezésben való aktív részvétel, a különféle költségelemzések és –analízisek elvégzése a legtöbb hirdetésben megjelenik a vállalatoknál. Ezek visszaigazolják a szakirodalmi forrásokban is megjelenő kontrolleri munkaköri feladatokat, tevékenységeket.

Ugyanakkor az adatok megbízhatóságára vonatkozó compliance feladatkör, valamint a stratégiai tervezésben való aktív közreműködés, illetve különféle üzleti divíziók teljesítménymérése és belső elszámoló árak képzése kevésbé, mondhatni alig jelennek meg konkrét feladatként az álláshirdetéseknél, míg ezeket a szakirodalom alapvetően fontos kontrolleri feladatoknak tekinti. Ezek esetében alapvető különbségről beszélhetünk tehát a szakirodalmi források, illetve a vállalati álláshirdetéseknél visszatükröződő feladatkörök között.

Az álláshirdetéseknél mindazonáltal néhány tipikus munkaadói követelmény, jellemvonás, illetve szakmai ismeret is domináns volt. Ezek közül kiemelhető a felsőfokú gazdasági végzettség, az SAP-ismeret, az angol nyelv használata lehetőleg felsőfokon, valamint a munkavállaló személyiségénél a precizitás, az önállóság, az analitikus szemlélet és a jó kommunikációs, prezentációs képesség megléte.

Bízunk benne, hogy a hazai kontrollerek munkaköréről alkotott képet árnyalni, illetve gazdagítani tudtuk, mely legfontosabb célunk volt kutatásunk megkezdésekor.

Lábjegyzet

¹ International Group of Controlling (IGC) a kontrollerek nemzetközi szinten tevékenykedő civil szervezete, a szervezetről bővebb információk itt érhetők el: <http://www.igc-controlling.org/EN/index.php> (2015. 07. 13.)

² E felfogásban a számvitel alapvetően két részre osztható: ahol a vezetői számvitel (management accounting) a belső, azaz a menedzsment részére szóló információkat gyűjti, állítja elő, illetve elemzi és értelmezi, míg a pénzügyi számvitel (financial accounting) a külső feleknek szóló klaszszikus éves beszámoló összeállítására és annak könyveléssel való alátámasztására szolgál.

³ C-vel vagy magyarosítva k-val írva. Cikkünkben mi a k-val való írásmódot alkalmaztuk.

⁴ www.monster.hu, www.jobline.hu

Felhasznált irodalom

- Anthony, R. – Govindarajan, V. (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem Kiadó
- Atkinson, A. – Banker, R. – Kaplan, R. – Young, S. (1997): Management Accounting. New Jersey: Prentice-Hall International
- Boda, G. – Szlávik, P. (1999): Vezetői kontrolling. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bodnár, V. (1997): Menedzsmentkontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok. 3. rész. A controlling hazai gyakorlata. Vezetéstudomány, 5. sz.: p. 20-30.
- Bodnár, V. (1999): Controlling, avagy az intézményesített eredménycentrikusság. A magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevői és rendszer szintű jellemzői. Doktori (PhD) értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Bodnár, V. (2009): Miért éppen menedzsmentkontroll? in: R. Anthony – V. Govindarajan (2009): Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest: Panem: p. XXI-XXVII.
- Bodnár, V. – Dobák, M. – Lázár, L. (1997): A szervezettervezés és menedzsmentkontroll alprojekt zárótanulmánya (Z23. kötet). Budapest: Versenyképesség Kutatóközpont. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: http://edok.lib.uni-corvinus.hu/263/01/Z23_Bodn%C3%A1r_Dob%C3%A1k_L%C3%A1z%C3%A1r.pdf
- Boross, Z. – Bácsfalvi, M. – Bordáné Rabóczy, M. – Csenegői, C. – Gyökér, I. – Horváth, E. K. (2001): Controlling a gyakorlatban. Budapest: Verlag Dashöfer
- Bragg, S. (2011): The Controller's function. New Jersey: Wiley
- Budai, E. (2008): Számviteli vezetőkkel szembeni munkáltatói elvárások: Kutatás álláshirdetéseknél. Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat, 50.(6.): p. 276-278.
- Dara, P. – Henczi, L. – Szetei, T. (2008): Állásvadászati és karriertervezés: Gyakorlati fortélyok és munkaerő-piaci technikák – nem csak pályakezdőknek. Budapest: Perfekt
- Deyhle, A. (2005): A controller praxisa I. és II. Budapest: IFUA Horváth&Partners
- Dobák, M. – Antal, Z. (2013): Vezetés és szervezés. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Drótos, Gy. (2013): Hogyan változik a controller szerepe (és hogyan reflektáljon erre a felsőoktatás)? Controlling Portál. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/Hogyan_valtozik_a_controller_szerepe_%28es_hogyan_reflektaljon_erre_a_felsooktatasi_szerepe_re%29

- Francsovics, A.* (2005): Controlling. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Garrison, R.* (1985): Managerial Accounting. New York: McGraw-Hill
- Hágen, I. – Kondorosi, F.* (2011): Kontrolling kezdőknek és haladóknak. Debrecen: Controll 2003. Kft.
- Hajós, D.* (2010): Kontroller: a gazdaság folyamatok Nostradamusa. Profession.hu. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: https://www.profession.hu/cikk_szakmak/20100407/kontroller-a-gazdasag-folyamatok-nostradamusa/350
- Hanyecz, L.* (2006): A controlling rendszere. Budapest: Saldo
- Horngren, C. – Foster, G.* (1991): Cost Accounting – A managerial emphasis. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Horváth & Partners* (2009): Controlling – Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Budapest: Complex Kiadó
- Horváth, P.* (2011): Controlling. München: Wahlen
- IFUA Horváth&Partners* (2014): Átalakítási tervek a controlling területen: munkaerőpiaci körkép. Controlling Portál. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Controller_controlling_szerepdefiniciok/Atalakitasi_tervek_a_controlling_területen:_munkaeropia-ci_korkep
- IGC* (2004): Controllerek küldetése. in: Controlling értelmező szótár (old.: <http://www.igc-controlling.org/EN/index.php>). Budapest: IFUA Horváth & Partners. Letöltés dátuma: 2015. 07. 13., forrás: <http://www.igc-controlling.org/EN/index.php>
- IGC* (2004): Controlling értelmező szótár. Budapest: Alinea Kiadó
- IGC* (2004): Controlling értelmező szótár: Fontos kifejezések a controlling területéről magyar, német és angol nyelven. Budapest: IFUA Horváth & Partners
- IGC* (2013): Controllerek küldetése. Controllerek küldetése. old.: 1. Letöltés dátuma: 2015. 01. 27., forrás: http://mce.hu/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=163&Itemid=200205
- IPRI* (2009): Controller – Leitbilder weltweit – Nr. 21. IPRI homepage. Letöltés dátuma: 2015. 10. 30., forrás: http://archiv.ipri-institute.com/images/Abstract_RP21.html
- Körmendi, L. – Tóth, A.* (2003): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Budapest: Perfekt
- Lucey, T.* (1996): Management Accounting. London: DP Publications
- Lynch, R.* (1983): Accounting for management – Planning and control. New York: McGraw-Hill
- Maczó, K.* (1997): Controlling a gyakorlatban. Budapest: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ. Letöltés dátuma: 2015. 06. 21., forrás: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s05.html>
- Merchant, K. – Van der Stede, W.* (2012): Management control systems. Harlow: Pearson
- Mészáros, Á.* (1995): A controlling sajátosságai magyar konzern- és holding-szervezetekben. Vezetéstudomány, 26. 3. sz.: p. 25-37.
- Needles, B. – Powers, M. – Mills, S. – Anderson, H.* (1999): Managerial Accounting. New York: Houghton Mifflin Company
- Pintér, Z.* (2001): Hogyan csináljunk karriert?: Kézikönyv álláskeresőknek, állásváltóknak és pályaválasztás előtt állóknak. Budapest: Horton International
- Poór, J.* (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex
- Reichmann, T.* (1995): Controlling mit kennzahlen und managementberichten. München: Verlag Franz Valen
- Roóz, J.* (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Budapest: Perfekt
- Simons, R.* (1995): Levers of Control. Boston: Harvard Business School Press
- Sinkovics, A.* (2007): Költség- és pénzügyi controlling. Budapest: Complex
- Szukits, Á.* (2014): A controlling szervezeti jelentősége a magyar vállalatoknál: Befolyásoló tényezők és időbeli változások kvantitatív elemzése. Vezetéstudomány, 45. 9. sz.: p. 12-25.
- Szukits, Á.* (2015): Management control system design and the organisational role of controllers. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Véry, Z. (szerk.)* (2004): Ágazati és funkcionális controlling. Budapest: Saldo