

**Musinszki Zoltán – Nácsa Csaba**

### **Kontroller feladatok és kompetenciák – egy munkaerőpiaci felmérés eredményei**

*Az automatizáció és a digitalizáció hatást gyakorol napjaink globális és hazai munkaerőpiacára is. Jelen tanulmány célja annak vizsgálata, hogy ezek az új folyamatok és annak munkaerő-piaci hatásai milyen elvárásokat támasztanak a leendő munkavállalókkal szemben. Ennek érdekében kontroller álláshirdetések tartalomelemzését végeztük el az elvégzendő feladatok és a megfogalmazott elvárások tekintetében. A minta alapján megállapítható, hogy jelenleg a munkaerőpiaci elvárások összhangban vannak a szakirodalomban megfogalmazott elvárásokkal, de nem figyelhető meg a business partneri szerepkör és a digitalizáció hatásai.*

*Kulcsszavak: kontroller, kompetencia, digitalizáció, álláshirdetés  
JEL kód: J24, M40, M54*

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.11>

#### **A kontroller feladatprofilja és kompetenciái**

A kontrolling az angol „to control” kifejezésből származik. A „control” elsősorban irányítást, vezetést, szabályozást jelent, de fordítható ellenőrzésként is. A magyar nyelvben mind a controlling, mind a kontrolling forma meghonosodott. A kontrolling fogalmát a szakirodalmak többféle megközelítésben tárgyalják. Magyarországon a Horváth Péter által megadott definíció terjedt el, miszerint: „A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása.” (Horváth 2009, 15) A kontrolling célja tehát a vezetéskoordináló, reagáló és adaptációs képesség fenntartása a vállalati célok megvalósítása érdekében.

Körmendi és Tóth megfogalmazása szerint: „A controllingrendszer tehát a szervezetek irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a (stratégiai és éves operatív) tervezést vállalja fel, és a tervmegvalósulás felügyeletével, illetve a terv-tény adatok összevetésével az eltérések ellenőrzését, elemzését végzi. E feladatok koordinálását, szabályozását saját szervezettel és információs rendszerrel látja el. Ebből adódóan megfelelő irányítástechnikai és döntés-előkészítési segédeszközt biztosít a vezetés számára a környezeti változások dinamikus követéséhez.” (Körmendi-Tóth 2011, 23)

Más megközelítésben a kontrolling a vállalkozás egésze szempontjából fontos folyamatok, tevékenységek, állapotok együttes, komplex, rendszerszemléletű figyelemmel kísérése, értékelése. A kontrolling értelmezhető egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszerként is.

Az International Group of Controlling által kiadott Controlling szótár meghatározása alapján: „Controlling alatt a menedzsment és a controller együttműködését értjük. A controlling felöleli az alaptevékenységekre és a gazdálkodási folyamatokra a célmeghatározás, a tervezés és a kontroll teljes folyamatát. A controlling olyan tevékenységeket foglal magába, mint a döntéshozatal, értelmezés, előírás és szabályozás. Ebből következően a vezetőknek kell végezniük a controlling tevékenységet, hiszen ők döntenek az elérendő célokról és azok elvárt mértékéről, ők határozzák meg a tervek tartalmát, őket terheli a felelősség az eredményekért.” (International Group of Controlling 2004, 49, Idézi: Hanyecz 2011, 13)

A fenti fogalmak alapján megállapítható, hogy a kontrolling középpontjában a PDCA ciklus első három betűje áll. A definíciók előtérbe helyezik a tervezés, terv – tény elemzések, ellenőrzések és visszacsatolás fontosságát, azaz az ún. kontrolling szabályozó kört. A funkciók alapján tudjuk felvázolni a kontroller feladatprofilját. A Kontrollerek Nemzetközi Szervezete

(IGC) megfogalmazása szerint a kontroller a vezetőket szolgálja ki és a menedzsment számára nyújt támogatást. Ennek érdekében a kontrollerek:

- biztosítják az átláthatóságot, fejlesztik és működtetik a kontrolling rendszereket. (Az IGC 2013-ban módosította a kontrolleri küldetés definícióját, mely során az átláthatóság megteremtése helyett a szervezeti teljesítmény javítása került a középpontba.)
- összehangolják a részcélokat, illetve a részterveket és az ezekkel kapcsolatos vezetői tevékenységeket moderálják.
- a célkitűzésektől való eltérések bemutatására szolgáló jövőorientált beszámolókat készítenek és az ehhez szükséges adat- és információszolgáltatási rendszereket működtetik. (IGC 2004)

A nemzetközi gyakorlatot képezte le a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR) is. A FEOR 2514 szerint a kontroller a munkája során stratégiai és operatív céloknak megfelelő irányítási, szabályozási és felügyeleti tevékenységet végez, a vezetőség mellett belső tanácsadói szerepet tölt be. A kontroller feladatai:

- a szervezeti folyamatokban a mérési pontok kijelölése, a mérési módszerek és azok eszközeinek meghatározása,
- a mérési módszerek megfelelőségének, pontosságának ellenőrzése,
- a számviteli szakemberekkel együtt részvétel a számviteli rendszer kialakításában, irányításában, a folyamatok ellenőrzésében és elemzésében, amelyek a vezetői számvitel céljait szolgálják,
- beruházás-előkészítő, beszerzés-, ár-, volumen-, összetétel-, vagyon-, pénzáram-, költség-, eredmény-, fedezet-, illetve eltéréselemzések és értékelések végzése,
- az elemzések, értékelések alapján kapott következtetések beépítése a beszámolóba, jelentésekbe,
- vezetői jelentések készítése,
- kockázatelemzés végzése,
- a vezetők és a tervezők munkájának összehangolása.

Annak érdekében, hogy a kontroller feladatait el tudja látni, rendelkeznie kell a megfelelő kompetenciákkal. Körömdi – Tóth szerzőpáros (2006) megközelítésében a kontrollerrel szemben támasztott követelmények két csoportja különíthető el: a szakmai követelmények és személyiségbéli követelmények. A szerzők véleménye szerint a legfontosabb kontroller személyiségjegyek a következők: kreativitás, konfliktuskezelési képesség, precizitás, nyitottság, tisztánlátás és fogalmazás, felelősségtudat, objektivitás, megbízhatóság. A szerzők a személyiségbéli követelményeken túl megfogalmazzák a vállalati humánpolitikai gyakorlat alapján megjelenő, kontrollerekkel szemben általánosan támasztott szakmai követelményeket:

- felsőfokú, gazdasági végzettség,
- munkatapasztalat az adott szakterületen,
- számítástechnikai ismeretek,
- jogszabályi ismeretek,
- nyelvtudás,
- számvitel, ezen belül a pénzügyi és vezetői számviteli ismeretek. (Körömdi-Tóth 2006)

Ezek a klasszikus kompetenciaelvárások a digitalizáció következtében szükségszerűen változni fognak. (Horváth 2016, ICA 2015, Isensee et al. 2018, PwC 2017) Bodnár (2012), illetve Zéman (2016) úgy ítéli meg, hogy a döntéstámogatás és szolgáltatás kontrolling feladatkörök előtérbe, míg a jelentések és adatelőállítás háttérbe szorul. Hasonló átalakulást mutat az IFUA Horváth - Partners 2013-ban közel 300 szakember bevonásával készített kutatása is. A felmérés alapján a szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a digitális megoldások, a tanulásra is képes robotok veszélybe sodorják a tervezők, az elemzők és a jelentéskészítők munkahelyét, de nem rombolják le a kontrolleri szakma jövőjét, csupán a ma betöltött szerep teljesen átalakul. A munka valós idejű tevékenységgé válik, amelynek alapja a helyzetértékelés, a teammunka, a változáskezelés és a projektmenedzsment. Az analitikus gondolkodásmód egyre inkább felértékelődik. Nem lesz elegendő csupán a riportok technikai előállítás. Nagyobb szerepet fog

kapni a jelentések értelmezése, a vezetők támogatása kvalitatív információkkal. A kontrolling szakudás mellett előtérbe kerül az ügyfélorientáltság és tanácsadói kompetencia, amely szintén arra utal, hogy azon túlmenően, hogy a kontroller megbízhatóan szolgáltatja a vállalati beszámolókat, ezek értelmezéséhez egyfajta tanácsadói szerepkört is szükségszerűen be kell töltenie. (Solti 2013) Radó (2017) véleménye szerint a szerepkörök differenciálódásával a kontrollerek lassan egy válaszúthoz érnek. A business partner szerepkör jelentheti a jövőt azok számára, akik szeretik a problémát másokkal együtt megoldani. Az analitikai képességekkel rendelkező magányos farkasok a jövőben a Data Science Centerek területén találhatják meg számításaikat, ahol a kontrollingot a Big Data kezelésével tudják támogatni.

### **Anyag és módszertan**

A kontrollerekkel szemben megfogalmazott munkáltatói elvárások keresztmetszeti vizsgálatát álláshirdetések elemzésével végeztük el. Az adatgyűjtésre 2020. májusában került sor. Az adatok forrásai a profession.hu weboldalon elérhető kontroller álláshirdetések voltak. Az elérhető álláshirdetések közül véletlenszerűen választottunk ki 112 álláshirdetést. A mintában szereplő hirdetések közül 93 hirdetéshez tudtunk konkrét vállalatot rendelni. Tizenkilenc esetben a munkaerő kölcsönző vagy munkaerő közvetítő cégek a megbízóik nevét nem tüntették fel a hirdeteikben. A sokaság számának ismeretlensége okán a mintából nem tudunk következtetéseket levonni a teljes sokaságra. Vizsgálatunk tendenciák, irányok feltárására irányul.

A beazonosítható vállalatok – mint hirdető – méret alapján történő besorolása létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg alapján történt. Az ehhez szükséges információkat a vállalatok elektronikusan közzétett beszámolóiból ([https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo\\_kereses](https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/beszamolo_kereses)) gyűjtöttük ki. Több vállalat nem forintban vezeti könyveit. A forintra történő átváltáshoz az üzleti év végi MNB devizaárfolyamot használtuk. (<https://www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes>). A vállalatokat a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvényben meghatározott értékhatárok alapján soroltuk kategóriákba. Ezek alapján a mintába 46 nagyvállalat, 30 középvállalkozás és 17 mikro- és kisvállalkozás került be. Mint említettük, 19 hirdető mérete nem volt beazonosítható. A munkavégzés helye az összegyűjtött álláshirdetések 62%-ában Budapest területén, 38%-ában vidéken volt.

Az álláshirdetések szerkezete determinálta a vizsgálható ismérvek körét. Ez alapján az álláshirdetéseket három fő részre osztottuk: (1) feladatokra, (2) elvárásokra és követelményekre, valamint – jelen témánk szempontjából irreleváns – (3) kínálati oldalra. (Ez utóbbi elsősorban a munkakörnyezetbe és a juttatásokba ad betekintést.) Minden álláshirdetésben volt a korábbiakhoz képest valami új feladat, új elvárás vagy egyszerűen két ugyanolyan jelentésű feladatot máshogy fogalmaztak meg. Mindez azt jelentette, hogy a kezelhetőség fenntartása érdekében standardizálni kellett a nyers adatbázisunkat. Annak érdekében, hogy eredményeket érjünk el, szükséges volt egységes kategóriák képzése. A feladatok és követelmények összevonása részben szubjektív módon történt. Összevontunk megegyező, hasonló jelentéssel bíró változókat, illetve az egy csoportba tartozó, alacsony gyakoriságú változókat. Az adattömörítést és rendszerezést követően kvalitatív módszerekkel dolgoztunk. Kutatásunk során szövegelemzést, tartalomelemzést végeztünk el.

### **Kontroller feladatok az álláshirdetések alapján**

A nyers adatbázis több száz különféle megfogalmazású feladatot tartalmazott. Ezeket tartalmuk alapján sikerült 53 különböző feladatra szűkíteni, majd a feladatokat 18 feladatsoportba sorolni. A feladatsoportok gyakoriságát az 1. táblázat tartalmazza.

**1. táblázat: A kontrolleri feladatok gyakorisága**  
**Table 1: Frequency of controller tasks**

<b>Feladatsoportok</b>	<b>Gyakoriság</b>
Havi, negyedéves és éves riportok készítése	84
Terv, tény elemzések készítése	81
Operatív tervezés	78
Kapcsolattartás, adatszolgáltatás (társosztályokkal, partnerekkel)	62
Vezetők támogatása	52
Folyamatfejlesztés	48
Ügyviteli, számviteli folyamatok támogatása	48
Előrejelzések készítése	47
Ad-hoc riportok, jelentése, beszámolók készítése	45
Zárások támogatása	44
Ellenőrzés, monitoring	35
Adatbázis kialakítása, karbantartása	28
Önköltségszámítás, költségfelosztás	22
Gazdasági számítások végzése	21
Egyéb	14
Árképzési feladatok, termékkalkulációk	8
Beruházás kontrollig	7
HR kontrollig	6

Forrás: Nácsa, 2020. 31. oldal

A feladatok gyakoriságát vizsgálva, megállapítható, hogy a leggyakrabban a havi, negyedéves és éves riportok készítését, terv és tény adatok elemzését, valamint ezek értékelését, illetve az operatív tervezést fogalmazzák meg a vállalatok elvégzendő feladatként. A feladatok gyakoriságának vizsgálata visszatükrözi a szakirodalomban megfogalmazott kontrolleri fő feladatot, a döntéstámogatást, illetve a kontrollig tevékenységre jellemző PDCA szemléletet. A kontrollerek szervezetben belüli informáló és információt koordináló szerepének fontosságát támasztja alá, hogy a negyedik leggyakoribb feladatként jelenik meg a társosztályokkal való kapcsolattartás. Fontos szerepet tölt be a kontrollerek tevékenységében a folyamatok fejlesztése és a meglévő folyamatok javítása is. A klasszikus controller feladatok mellett azonban nem figyelhető meg a korábban említett szerepkör változás. (Vö. Bodnár (2012), Solti (2013), illetve Zéman (2016)). Például business partneri elvárást mindössze egy hirdetés tartalmazott: „Business Partnerként való részvétel a gyártási területét érintő különböző projekteken, folyamatokban, napi döntésekben”.

Mint az a 2. táblázatban látható, mindhárom vállalati méret esetében a leggyakrabban előforduló feladat a havi, negyedéves és éves riportok készítése, majd ezt követi a terv-tény elemzések készítése és – a nagyvállalatok kivételével – az operatív tervezés. Mindhárom tényezőről elmondható, hogy a minta alapján a vállalati méret növekedésével először növekszik az előfordulásuk, majd pedig csökken. Meghatározó feladat a kapcsolattartás is. Ennek jellege azonban eltér az egyes vállalati méretek esetében. Kisvállalkozások esetében elsősorban a külső felekkel való kapcsolattartás dominál. Nagyvállalatok esetében a belső kapcsolattartás (például helyi funkcióterületek, központi vagy anyavállalati kontrollingsztály) dominál. (Ezekre a

következtetésekre jutottak kutatásaik során Fenyves és Tarnóczy (2019), Doszpoly (2019), illetve Olajos és szerzőtársai (2020) is.)

**2. táblázat: A kontrolleri feladatok aránya a vállalati méret függvényében (n=93)**

**Table 2: Proportion of controller tasks as a function of company size (n = 93)**

Feladatcsoportok / Vállalati méret	Kisvállalkozás	Középvállalkozás	Nagyvállalat	Átlag	Gyakorisági maximum	Átlagtól való eltérés
Adatbázis kialakítása, karbantartása	17,65%	23,33%	19,57%	27,96%	23,33%	4,62%
Ad-hoc riportok, jelentése, beszámolók készítése	41,18%	53,33%	43,48%	48,39%	53,33%	4,95%
Árképzési feladatok, termékkalkulációk	5,88%	6,67%	10,87%	8,60%	10,87%	2,27%
Beruházás kontrollig	17,65%	0,00%	8,70%	7,53%	17,65%	10,12%
Egyéb	11,76%	10,00%	13,04%	12,90%	13,04%	0,14%
Ellenőrzés, monitoring	41,18%	23,33%	15,22%	32,26%	41,18%	8,92%
Előrejelzések készítése	41,18%	46,67%	36,96%	50,54%	46,67%	3,87%
Folyamatfejlesztés	17,65%	43,33%	47,83%	51,61%	47,83%	3,79%
Gazdasági számítások végzése	11,76%	23,33%	19,57%	22,58%	23,33%	0,75%
Havi, negyedéves és éves riportok készítése	64,71%	86,67%	76,09%	90,32%	86,67%	3,66%
HR kontrollig	0,00%	3,33%	10,87%	6,45%	10,87%	4,42%
Kapcsolattartás, adatszolgáltatás (társosztályokkal, partnerekkel)	47,06%	53,33%	54,35%	61,29%	54,35%	6,94%
Operatív tervezés	58,82%	63,33%	39,13%	61,29%	63,33%	2,04%
Önköltségszámítás, költségfelosztás	29,41%	26,67%	10,87%	19,35%	29,41%	10,06%
Terv, tény elemzések készítése	64,71%	70,00%	65,22%	79,57%	70,00%	9,57%
Ügyviteli, számviteli folyamatok támogatása	23,53%	53,33%	21,74%	37,63%	53,33%	15,70%
Vezetők támogatása	29,41%	56,67%	43,48%	55,91%	56,67%	0,75%
Zárások támogatása	35,29%	33,33%	34,78%	41,94%	35,29%	6,64%
					<b>Harmadik kvartilis</b>	<b>8,42%</b>

Forrás: Nácsa, 2020. 32. oldal

A három legkritikább feladat megvizsgálásakor, nem vehető észre a fentihez hasonló mintázat. Egyedül az árképzési feladatok, termékkalkulációk kategória jelenik meg legkevesebbszer mindhárom kategóriában, bár ennek előfordulása is növekszik a méret növekedésével. Ezután kiemelhető a HR kontrollig csoport, amely a kisvállalati környezetben nem jelenik meg, viszont hangsúlyosabb szerepet tölt közép, majd nagyvállalati környezetben.

Annak érdekében, hogy az egyes vállalati méretekre jellemző következtetéseket tudjunk levonni a feladatcsoportokkal kapcsolatban, meghatároztuk a feladatcsoportonkénti maximális gyakoriság és a feladatcsoportonkénti átlagot különböztetett. Ezt követően meghatároztuk az átlagtól való eltérésekre a harmadik kvartilist, amely megmutatja, hogy melyik az az érték

amelytől felfelé eltérve az eltérések már a legmagasabb 25%-ba esnek. A kisvállalkozások esetében jelentősebb gyakoriságot képvisel az ellenőrzés, monitoring feladatcsoport, míg a nagyvállalatok esetében ez a folyamatfejlesztésről mondható el. A közép-vállalkozásokra több jellemző tevékenység is megállapítható, ezek az ügyviteli, számviteli folyamatok támogatása, illetve a vezetők támogatása.

Összességében megállapítható, hogy a klasszikus kontrolleri feladatok, mint a riportálás, tervezés és terv, tény elemzések készítése, valamint a vezetők támogatása kiemelkedik a többi feladat közül, mégis leginkább a közép vállalkozásokra jellemzőek és az operatív tervezés jelentőségét nagyvállalati szinten átveszi a kapcsolattartás és az adatszolgáltatás.

### Kontroller kompetenciák az álláshirdetések alapján

A munkakörök betöltéséhez a munkáltató által elvárt kompetenciákat öt csoportra osztottan vizsgáltuk: személyiségjegyek, szakmai kompetenciák és ismeretek, végzettség, szakmai tapasztalat, nyelvtudás.

Az IFUA Horváth - Partners által 2013-ban végzett kutatásban megjelenő személyiségjegyek teljes mértékben visszaköszönnek a hirdetésekben. Az álláshirdetésekben megjelölt kulcsszemélyiségjegyek gyakoriságvizsgálata során megállapítható, hogy kiemelt szerepet tölt be az elemzői szemlélet, az alapos és igényes munkavégzés, valamint a rendszerszemlélet. Gyakran említett elvárás továbbá a proaktivitás, kommunikációs készség, önálló munkavégzés, valamint a problémamegoldó készség.

A 3. táblázatból jól látható, hogy az elemzői szemlélet vállalati mérettől függetlenül gyakran elvárt kompetencia. Valamennyi méret esetében a hirdető harmada fogalmazta meg elvárásként a proaktivitást is. Az alapos és igényes munkavégzést elsősorban a KKV-k várják el. A rendszerszemlélet a közepes és nagy méretű cégek esetében jelenik meg a leggyakrabban elvárt személyiségjegyek között. Összességében elmondható, hogy a kisvállalkozások esetében a többi mérethez képest viszonylag gyakran jelenik meg a csapatjátékos, mint tulajdonság, illetve a kommunikációs készség. A közép-vállalkozások esetében ilyen szerepet tölt be az alapos és igényes munkavégzés, az önálló munkavégzés, illetve a rendszerszemlélet.

**3. táblázat: A kontroller személyiségjegyek aránya a vállalati méret függvényében (n=93)**

**Table 3: Proportion of controller personality traits as a function of company size (n = 93)**

Személyiségjegyek / Vállalati méret	Kisvállalkozás	Közép-vállalkozás	Nagyvállalat	Átlag	Gyakorisági maximum	Átlagtól való eltérés
Alapos és igényes munkavégzés	35,29%	73,33%	32,61%	46,24%	73,33%	27,10%
Csapatjátékos	29,41%	13,33%	15,22%	17,20%	29,41%	12,21%
Elemzői szemlélet	52,94%	66,67%	56,52%	59,14%	66,67%	7,53%
Vezetési képesség	5,88%	0,00%	2,17%	2,15%	5,88%	3,73%
Utazási hajlandóság	0,00%	0,00%	4,35%	2,15%	4,35%	2,20%
Informatikai affinitás	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kiegyensúlyozott, nyitott személyiség	0,00%	3,33%	0,00%	1,08%	3,33%	2,26%
Tulajdonosi szemlélet	5,88%	3,33%	0,00%	2,15%	5,88%	3,73%
Kiemelkedő szervező-, és	0,00%	3,33%	2,17%	2,15%	3,33%	1,18%

időmenedzsment készség						
Kommunikációs készség	52,94%	33,33%	21,74%	31,18%	52,94%	21,76%
Magas terhelhetőség	17,65%	20,00%	8,70%	13,98%	20,00%	6,02%
Motiváltság	0,00%	0,00%	8,70%	4,30%	8,70%	4,39%
Önálló munkavégzés	17,65%	46,67%	32,61%	34,41%	46,67%	12,26%
Proaktivitás	35,29%	33,33%	34,78%	34,41%	35,29%	0,89%
Problémamegoldó készség	29,41%	20,00%	17,39%	20,43%	29,41%	8,98%
Rendszerszemlélet	17,65%	50,00%	36,96%	37,63%	50,00%	12,37%
Rugalmasság	0,00%	10,00%	15,22%	10,75%	15,22%	4,46%
Stratégiai gondolkodás	5,88%	3,33%	0,00%	2,15%	5,88%	3,73%
					<b>Harmadik kvartilis</b>	<b>11,40%</b>

Forrás: Nácsa, 2020. 32. oldal

A szakmai kompetenciák gyakoriságának tekintetében – lásd 4. táblázat – toronymagasan vezet az MS Office. A többi kompetenciához képest viszonylag gyakran fordult elő még az SAP. A BI rendszerek és az SQL ismeret csak 6, illetve 4 álláshirdetésben jelent meg, azaz a munkaerőpiac még nem követte le a szakirodalmakban megjelenő BI kultúra felé való eltolódást.

A szakmai kompetenciákkal kapcsolatos elvárásokat megvizsgálva a vállalati méret tekintetében szembetűnő, hogy csak az MS Office ismeret az, ami kiemelkedő gyakoriságot képvisel mindhárom vállalati méret esetében. Az SAP ismerete a vállalati méret növekedésével egyre jobban előtérbe kerül. Hasonló jelenség figyelhető meg az SQL ismerettel kapcsolatban is.

Az MS Office elvárásokon kívül a kisvállalkozások érdemi elvárásokat nem fogalmaztak meg. Az MS Office mellett a közepes vállalkozások gyakran igényelnek számviteli ismereteket, a nagyvállalati szektor pedig SAP tudást.

**4. táblázat: A kontroller szakmai kompetenciák aránya a vállalati méret függvényében (n=93)**  
**Table 4: Proportion of controller professional competencies as a function of company size (n = 93)**

Szakmai kompetencia / Vállalati méret	Kisv- állalkozás	Közép- vállalkozás	Nagyvállalat	Átlag	Gyakorisági maximum	Átlagtól való eltérés
BI rendszer ismerete	0,00%	6,67%	4,35%	4,30%	6,67%	2,37%
IFRS	5,88%	0,00%	0,00%	1,08%	5,88%	4,81%
Jó prezentációs készség	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Magasfokú informatikai ismeretek	0,00%	0,00%	2,17%	1,08%	2,17%	1,10%
MS Office ismeretek	64,71%	90,00%	76,09%	78,49%	90,00%	11,51%
Naprakész számviteli és adózási ismeretek	0,00%	3,33%	0,00%	1,08%	3,33%	2,26%
Programozói ismeretek	0,00%	6,67%	2,17%	3,23%	6,67%	3,44%

SAP ismeret	0,00%	10,00%	19,57%	12,90%	19,57%	6,66%
SQL ismeretek	0,00%	6,67%	8,70%	6,45%	8,70%	2,24%
Számviteli ismeretek	0,00%	23,33%	2,17%	8,60%	23,33%	14,73%
GDPR ismeret	5,88%	0,00%	0,00%	1,08%	5,88%	4,81%
Mérlegképes könyvelő	0,00%	0,00%	2,17%	1,08%	2,17%	1,10%
VBA ismeret	0,00%	0,00%	2,17%	1,08%	2,17%	1,10%
					<b>Harmadik kvartilis</b>	<b>4,81%</b>

Forrás: Nácsa, 2020. 42. oldal

A vizsgált álláshirdetések közel 90%-ában szerepelt elvárasként a felsőfokú végzettség. (Két esetben középfokú végzettség szerepelt a hirdetésben, a többi esetben a hirdetések nem tartalmaztak elvárásokat a végzettség tekintetében.) A mintában szereplő valamennyi kisvállalkozás felsőfokú szakirányú végzettséget várt el. A közepes és nagyobb vállalkozások esetében gyakran előfordul az is, hogy csak felsőfokú végzettséget várnak el, eltekintve annak képzési területétől.

Nyelvtudás tekintetében a munkáltatók az álláshirdetések 70,54%-ban fogalmaztak meg elvárásokat. Leggyakrabban – a nyelvi elvárást megfogalmazó szervezetek több mint 90%-a esetében – a középfokú, illetve a felsőfokú angol nyelvismeret iránti igénnyel szembesülhetünk. Érdekes képet mutat a vállalati méret és a nyelvismeret kapcsolata. A kisvállalkozások leggyakrabban felsőfokú angol nyelvtudást várnak el a munkavállalóktól. A középvállalkozások leggyakrabban nem kérnek nyelvismeretet. A nagyvállalatok leggyakrabban középfokú angol nyelvtudást várnak el egy kontrollertől, majd ezt követi gyakoriságban a felsőfokú angol nyelvismeret.

**5. táblázat: Az elvárt szakmai tapasztalat mértéke a vállalati méret függvényében (n=93)**

**Table 5: Extent of expected professional experience as a function of company size (n = 93)**

Szakmai tapasztalat / Vállalati méret	Kisvállalkozás	Közép-vállalkozás	Nagyvállalat	Átlag	Gyakorisági maximum	Átlagtól való eltérés
1-3 év	11,76%	43,33%	21,74%	34,41%	43,33%	8,92%
3-5 év	11,76%	23,33%	21,74%	25,81%	23,33%	2,47%
5+ év	23,53%	10,00%	8,70%	15,05%	23,53%	8,48%
n.a.	52,94%	23,33%	47,83%	45,16%	52,94%	7,78%
					<b>Harmadik kvartilis</b>	<b>8,59%</b>

Forrás: Nácsa, 2020. 49. oldal

A vizsgált álláshirdetések 62,50%-ában jelent meg releváns információ a cég által elvárt szakmai tapasztalat mértékéről. (Lásd 5. táblázat.) Megállapítható, hogy az elvárt szakmai tapasztalat hosszának növekedésével csökken azok említésének gyakorisága. A szakmai tapasztalat vállalati méret szerinti vonatkozásában megfigyelhető, hogy a kisvállalatok fele nem fogalmaz meg ilyen igényt. Amennyiben egy kisvállalati hirdetésben található ilyen elvárás, akkor leginkább tapasztaltabb (legalább 5 év tapasztalat) alkalmazottakat keresnek. A középvállalkozások leggyakrabban 1-3 év tapasztalatot kérnek egy kontrollertől. A nagyvállalatok közel fele nem tekinti relevánsnak a szakmai tapasztalat mértékét, 22-22%-uk 1-3 év, illetve 3-5 év tapasztalatot fogalmaz meg.

## Összefoglalás

A feladatok gyakoriságát figyelembe véve, megállapítható, hogy leggyakrabban a havi, negyedéves és éves riportok készítését, terv és tény adatok elemzését, valamint ezek értékelését foglalmazták meg a vállalatok elvégzendő feladatként. A feladatok gyakoriságának vizsgálata visszatükrözi a szakirodalomban megfogalmazott kontrolleri fő feladatot, a döntéstámogatást, illetve a controlling tevékenységre jellemző PDCA szemléletet.

Kiemelt szerepet tölt be egy controller esetében az elemzői szemlélet, az alapos és igényes munkavégzés, valamint a rendszerszemlélet. A személyiségjegyeknél a gyakoriság alapján felállított rangsor hasonlóságot mutat az IFUA Horváth - Partners 2013-as felméréseivel. A szakmai kompetenciák gyakoriságának tekintetében messze az MS Office ismerete a legtöbbet előforduló elvárás egy controllerrel szemben. A többi kompetenciához képest viszonylag gyakran fordult elő az SAP ismeret. A vállalatok jelentős részére még nem jellemzőek a digitalizációs megoldások és a business partneri viszony. A szakirodalomban megfogalmazott egyéb elvárások, mint például a felsőfokú gazdasági végzettség, nyelvtudás vagy szakmai tapasztalat szükségessége igazolásra került a felmérés alapján.

Összességében a minta alapján megállapítható, hogy jelenleg a munkaerőpiaci elvárások összhangban vannak a szakirodalomban megfogalmazott elvárásokkal. Nem figyelhető meg, hogy a cégek igényei jelentősen elmozdultak volna az „új” controller típusok felé. Nem figyelhető meg a business partneri szerepkör és a digitalizáció hatásainak megjelenése. Az informatikai ismeretek középpontjában egyelőre még az Excel áll.

## Irodalomjegyzék

- BODNÁR, V. (2012): Előadásanyag, MCE Konferencia, Budapest (2012. 11. 08.)
- DOSZPOLY, P. (2019): Küszöbön a digitalizáció: a kontrollerekkel szemben támasztott kompetencia-elvárások változása – szakirodalmi áttekintés, *Economica* X. évf., 3-4. sz. pp. 69-74.
- FENYVES, V. – TARNÓCZI, T (2019): Examination of the expectations of controllers on the labour market. *Corporate Ownership and Control* 17:1 pp. 60-70.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.002>
- HANYECZ, L. (2011): Modern vezetői controlling. Saldo Kiadó, Budapest
- HORVÁTH, P. et al (2009): Controlling – Út egy hatékony controlling-rendszerhez. Complex Kiadó, Budapest
- HORVÁTH, P. (2016): Ha Ipar 4.0, akkor Controller 4.0.  
[https://www.controllingportal.hu/ha\\_ipar\\_40\\_akkor\\_controller\\_40/](https://www.controllingportal.hu/ha_ipar_40_akkor_controller_40/) [letöltve: 2020. 09. 18.]
- ICA (2015): The development phases of data analysis [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Ideenwerkstatt\\_Quarterly\\_2015\\_18\\_EN.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Ideenwerkstatt_Quarterly_2015_18_EN.pdf) [letöltve: 2020. 09. 18.]
- IGC (2004): Controllerek küldetése. In: Controlling értelmező szótár, Budapest 2004, IFUA Horváth - Partners [https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller\\_u.pdf](https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_u.pdf) [letöltve: 2020. 05. 21]
- ISENSEE, J. – OSTROWICZ, S. - REUSCHENBACH, D. (2018): RPA im Controlling. Horváth - Partners, Hamburg
- KÖRMENDI, L. – TÓTH, A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Perfekt Kiadó Zrt. Budapest
- KÖRMENDI, L. – TÓTH, A. (2011): A controlling alapjai. Saldo Kiadó, Budapest
- NÁCSA, CS. (2020): A kontrollerek feladatai és kompetenciái az álláshirdetések alapján. TDK-dolgozat, Miskolci Egyetem, Miskolc

- OLAJOS, I. – CSIRSZKI, M. – MUSINSZKI, Z. – LIPTÁK, K. – MÉLYPATAKI, G. (2020): Elmélet és gyakorlat – Munkaköri kompetenciák jogi és munkaerőpiaci elemzése a kontroller munkakörökben. *Miskolci Jogi Szemle* 15.:2. pp. 81-101.
- PWC (2017): Finance as Business Partner. „Adding up or adding value” Research: The most important aspects of being a good Business Partner. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-finance-as-business-partner-adding-up-or-adding-value-2017.pdf> [letöltve: 2020. 10. 13.]
- RADÓ, I. (2017): M-C levél: Hogyan lesz állása egy controllernek a digitalizáció korában? <https://www.controllingportal.hu/allas-controllernek-a-digitalizacio-koraban/> [letöltve: 2020. 10. 13]
- SOLTI, G. (2013): Mitől lesz sikeres egy controller? [https://www.controllingportal.hu/mitol\\_lesz\\_sikeres\\_egy\\_controller/](https://www.controllingportal.hu/mitol_lesz_sikeres_egy_controller/) [letöltve: 2019. 07. 14]
- ZÉMAN, Z. (2016): A controlling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. *Gazdaság és Társadalom* 8. évf. 2. szám. pp. 77 – 91. <https://doi.org/10.21637/GT.2016.2.04>.