

# **SZAKDOLGOZAT**

**Fekete Armand Márk**

**2025**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Károly Róbert Campus**  
**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**  
**Pénzügy és számvitel alapképzési szak**

**Controlling a laikusok szemszögéből**

<b>Belső konzulens:</b>	<b>Dr. Szőke Brigitta</b> Egyetemi adjunktus
<b>Belső konzulens</b>	<b>Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet</b>
<b>intézete/tanszéke:</b>	<b>Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék</b>
<b>Készítette:</b>	<b>Fekete Armand Márk</b>

**Gyöngyös**

**2025**

# Tartalomjegyzék

<b>BEVEZETÉS</b>	<b>2</b>
<b>1. Irodalmi áttekintés</b>	<b>4</b>
1.1. A controlling fogalma	4
1.2. A controlling történeti fejlődése	4
1.3. Számítástechnika fejlődés	6
1.4. Controlling informatikai támogatottságának fejlődése	8
1.5. Mi is az a Controlling?	9
1.6. A controlling filozófiája	11
1.7. A controlling szervezeten belüli elhelyezkedése	12
1.8. Controlling feladatai	15
1.9. A controlling szabályozó kör	19
<b>2. Anyag és Módszertan</b>	<b>21</b>
2.1. Az alapsokaság magatartásának vizsgálata kvantitatív módszerrel	22
2.2. Munkavállalókkal készített mélyinterjú	25
<b>3. Kvantitatív, illetve kvalitatív kutatásokra kapott válaszok értékelése</b>	<b>27</b>
3.1. Kérdőív válaszainak elemzése	27
3.2. Interjú során kapott válaszok kiértékelése	34
<b>4. Konklúzió és javaslatok</b>	<b>40</b>
<b>5. Összefoglalás</b>	<b>43</b>
<b>Irodalomjegyzék</b>	<b>45</b>
<b>Ábrák és táblázatok jegyzéke</b>	<b>47</b>
<b>Mellékletek</b>	<b>48</b>
1. számú melléklet: Kérdőív	48
2. számú melléklet: Mélyinterjú kérdések	51
<b>Nyilatkozatok</b>	<b>52</b>

# BEVEZETÉS

Napjainkban elengedhetetlen a vállalkozások számára a controlling alkalmazása annak érdekében, hogy azok nyereségesek tudjanak lenni. A világ, azon belül is a gazdasági környezet rettentően gyorsan változik, melyhez a vállalkozások minden típusának szükséges alkalmazkodnia. Ebben a tempósan változó világban kulcsfontosságú, hogy egy vállalkozás olyan átfogó stratégiával rendelkezzen, amely lehetőséget biztosít a dinamikus átalakulások követésére, miközben a belső kapacitások optimális kihasználása is fennmarad. A vállalkozás vezetőinek bonyolult és összetett szerepköre van a vállalkozás fejlődésében, illetve terjeszkedésében. A controlling az általa nyújtott információk mellett felelős ezen, stratégiai terv elkészítésért, kontrollálásáért valamint annak visszamérésére. Ezek a visszamérések szállítják a szükséges információt a vezetők számára döntéseik meghozatalához. A controlling rendszer kiépítése egy vállalatnál nagyon fontos az előbb leírt célok elérése érdekében. Rengeteg szakirodalmat találunk, mely a controlling fontosságáról, nélkülözhetetlenségéről szól a vállalatok életében. Más területen, pedig nem igazán említik meg a controllingot, így a kérdés jogosan merül fel az emberben „A controlling csak az üzleti életben jelenik meg?“, vagy ezt a kérdést egy kicsit még jobban elmélyítve „A controlling csak a pénzügyi életben jelenik meg?“

Szakedolgozatom témájaként a „Controlling a laikusok szemszögéből“-t választottam. Ennek több oka is volt, az első, hogy engem személy szerint nagyon érdekel a controlling osztály által végzett tevékenység, illetve a különböző módszerek és számítások, amelyek mögötte vannak továbbá, hogy egy olyan terület, mely valódi intézkedéseket nem hoz - csak az általa adott információk alapján a cég vezetősége hoz intézkedést – miként tudja kordában tartani és kielemezni a vállalat működését, stratégiai céljait. A következő indítékom, ezen, téma kiválasztására az az, hogy controlling témában az egyetemi képzésem, illetve tudásvágyam által rengeteg cikket, illetve jó néhány könyvet olvastam el és mindegyik kivétel nélkül úgy beszél a controlling témájáról, mintha mindenki értené a szakzsargont és mindent tudója lenne a témának. Ez felvetette számomra azt a kérdést, hogy tényleg mindenki ennyire ért a controlling témához vagy a szerzők gondolják úgy, hogy munkájukat csak „szakmabeliek“ fogják majd kezükbe venni?

Szakedolgozatomat két részre bontom. Az első részben kifejtem, hogy mi is az a controlling. Honnan ered a szó, mit jelent pontosan, a történelem során hogyan fejlődött és, hogy melyek azok a funkciók, amiket el lát.

A második részben annak érdekében, hogy a bennem megfogalmazódott kérdések körültekintőbben kerüljenek megválaszolásra egy primer, illetve egy szekunder kutatást hajtok végre. A kutatásban a magyar emberek ismereteit veszem górcső alá, controllinggal kapcsolatos ismereteiket vizsgálom.

A releváns szakirodalom alapos áttanulmányozásával, továbbá a tanulmányaim során megszerzett ismereteim szisztematikus alkalmazására támaszkodva felállítottam három olyan hipotézist, melyek kiemelet figyelmet érdemelnek. Az alábbiakban ezen, hipotézisek kerülnek bemutatásra:

- **H1:** Az emberek döntő többsége nem ismeri a controlling fogalmát, tevékenységi körét.
- **H2:** Azok az emberek, amelyek ismerik a controlling tevékenységi körét úgy gondolják, hogy annak feladatköre csak a pénzügyi osztály területére korlátozódik.
- **H3:** Az iskolai végzettség és a controlling ismerete között egyenes arányosság figyelhető meg.

# 1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben a controlling témaköréhez szükséges szakirodalmat fogom részletesen bemutatni, és a legfontosabb gondolatokat alaposan rendszerezem.

## 1.1. A controlling fogalma

Az a szó, hogy *controlling* az angol nyelvben használt *to control* szóból származtatható, ám a mi szóhasználatunkban egy teljesen más értelmet kap attól, mint, ahogy azt a brit-, illetve amerikai angolban használják. A brit szóhasználatban a *to control* kifejezés nemes egyszerűséggel ellenőrzést jelent, ezzel ellentétben a mi kis országunkban legmegfelelőbb az irányítani szóval lehet kifejezni, hogy mit is jelent pontosan. (Boda Gy.- Szlávik P.,2001.)

Horvát Péter (1993) álláspontja szerint a controlling a vállalatirányítás egyik részrendszerének tekinthető. Elsődleges funkciója a tervezési, ellenőrzési és információszolgáltatási feladatok összehangolása. Ennek fényében kijelenthető, hogy a controlling a vállalatvezetés egyik – ha nem a legfontosabb – pillére. Olyan információbázist biztosít a vezetők számára, amely lehetővé teszi számukra, hogy döntéseiket minden esetben célirányosan, a piaci és környezeti körülményekhez igazodva hozzák meg, és ennek megfelelően irányítsák a céget. (Horváth,1993)

Horváth Péter (1993) által is említett környezeti viszonyok a gazdasági életben nagyon gyorsan változnak. Hágén (2008) Ph.D. értekezésében is hasonlóan vélekedik, leírja, hogy ahhoz, hogy a vállalat sikeres tudjon maradni ezen, változások közepette, elengedhetetlen, hogy megfelelően tudjon alkalmazkodni hozzájuk. Ehhez az alkalmazkodáshoz nyújt hatalmas segítséget a controlling, illetve az az által nyújtott információ tömeg, mivel amennyiben azt a cég vezetősége helyesen használja fel, úgy sokat tud segíteni az általa/általuk irányított vállalat helyzetén. (Hágén, 2008)

## 1.2. A controlling történeti fejlődése

A controlling történeti áttekintéséhez egészen a XIV. századig szükséges visszatekintenünk az időben. Ez időtájt már az angol-, illetve francia udvarházakban alkalmaztak olyan tisztviselőket,

melyek feladata a pénzügyek, valamint vagyoni javak nyilvántartása volt. Angol nyelven ezeket a személyeket *comptroller*-nek nevezték, ezzel szemben Franciaországban a *contrôleur* megfelelőjét alkalmazták. Könnyen érzékelhetjük, hogy az előbb említett elnevezések adják a napjainkban alkalmazott controller fogalom történeti alapját. A számvitel történetének egyik meghatározó alakja volt Luca Bartolomeo de Pacioli, aki egy XV. századi matematikus, illetve ferences szerzetes volt és az Ő személyét tartjuk a kettős könyvelés atyjának. Ezen szerzetes munkássága tette le az alapkövét annak a kompozíciónak, mely lehetővé tette a vállalati vagyon nyomon követését, továbbá a pénzügyi teljesítmény mérését. A controlling, pedig nagymértékben építkezik a számvitel által nyújtott adatokra, ez annak az okozója, hogy Pacioli szerepe ezen, fejlődési ívben megkerülhetetlen. Az ipari forradalom szerepe a modern controlling szemlélet kialakulásában óriási volt, az általa elindított gazdasági-, technológiai-, és társadalmi változásokon keresztül. Ezeknek a változásoknak a hatására kezdtek el megjeleni a nagyipari vállalatok, melyek irányításához merőben új gazdálkodási-, illetve ellenőrzési eszközökre volt szükség. Az Amerikai Egyesült Államok területén a *comptroller* kifejezést, fokozatosan kezdte felváltani a *controller* megnevezés. Ezeknek a már új elnevezésű gazdasági szakembereknek feladata volt, hogy a vállalat pénzügyi működését felügyelje, valamint elemezze azt. (Körmendi - Tóth, 2006, Hágen-Kondorosi, 2003)

A controllingnak kettő nagy megközelítése létezik, ezek nem más, mint a német, illetve az angolszász megközelítés. A német irányzat úgy vélekedik, hogy a controlling legfőbb célja, hogy a vezetők által hozott döntéseket támogassa információval, valamint a tervezés és az ellenőrzés összehangolásával. Ez a szemlélet mód leginkább a német nyelvű területeken terjedt el leginkább.

(<https://hcsillalogistics.gportal.hu/gindex.php?pg=7495192&fbclid=IwAR0cRIeRifSRZ4SN9ciy8TzQC894CTzXY2rxBsp8P6onx9Lw1QWG0Ia5RY> letöltve: 2023. november)

A német mintával szemben megalakult az angolszász felfogás, mely értelemszerűen az angolszász területeken kezdett komoly térnyerésbe. Az angolszász szemlélet mód alapját Anthony R. N. fektette le, még az 1960-ban kidolgozott elméletével. Az angolszász felfogás úgy vélekedik, hogy a controlling a vezetés szerves része. Az úgynevezett *management control* fő célja az erőforrások - az elérni kívánt vállalati célnak – megfelelően, minél hatékonyabban történő elosztása. Ennek keretében a programozás, kerettervezés, megvalósítás és az értékelés egy ciklikus folyamatként van jelen. (Musinszki, 2013)

Országunkban, itt a Kárpát-Medencében a controlling csak a rendszerváltás után jelent meg, mikor a tervgazdaságról átállt az ország piacgazdaságra. A Magyar Controlling Egyesület

megalakult 1993-ban német mintára, ennek feladata a szakmai közösség szervezése, valamint ennek a közösségnek fejlesztése volt. A rendszerváltás Magyarországon nem csupán gazdasági, hanem szervezeti-, és vezetési kultúra megváltozását is jelentette, ezzel is hozzájárulva a controlling itthoni térnyeréséhez. A Vasfüggöny lehullta utána megnyílt az ország számos nyugati nagyvállalat számára is, akik megjelenésével egyidejűleg az országban új elvárások és megközelítések jöttek létre, melyek gyakorta tértek el az addig megszokott rendszerektől. Ahogy azt említettem, a magyar gyakorlat a német irányvonalat követte. Itthon a controllingot tervezés, koordinálás, beszámolás, valamint az információnyújtás eszközeként tartották számon. (Sütő,2017)

Az előző évtizedek során a controlling egységes értelmezésének gondolata egyre nagyobb teret nyert magának, erre különböző szakmai szervezetek is felfigyeltek. Ilyen szervezet példának okáért a Nemzetközi Controlling Egyesület is, mely magára vette azt a nélkülözhetetlen feladatot, hogy controlling területén zajló kutatásokat támogassa, illetve a fejlesztési kezdeményezéseket elősegítse. Fontos feladatként tekint a controlling egységesítésére is. (IGC, 2004).

Ezen törekvés egyik mérföldköve volt az International Group of Controlling (IGC) ülés 2013 januárjában, ahol kijelentették, hogy az általam is tárgyalt német-, illetve angolszász szemlélet mód már nem különül el egymástól túlzottan. Az új szemlélet mód úgy vélekedik, hogy a controlling leglényegesebb célja, hogy a vállalati teljesítményt optimalizálja, függetlenül a földrajzi vagy elméleti háttértől. (Sütő, 2017)

Összegezve a fentebb leírtakat kijelenthetjük, hogy a controlling fejlődése a történelem során szorosan összefonódik a gazdasági környezet változásával. A controlling által alkalmazott módszertanok folyamatosan korrigálásra kerültek a vállalatok igényeihez mérten, ezáltal nyerve el nélkülözhetetlen szerepét a hatékony, illetve fenntartható vállalatirányításban.

### **1.3. Számítástechnika fejlődés**

A controlling szakma jellemzőiből adódóan kiemelt jelentőségű a számítástechnikai fejlődés vizsgálata, hiszen a korszerű eszközök meghatározó szerepet játszanak a szakemberek mindennapi munkájában.

A controller szakma mindennapi gyakorlata alapvetéseiben kerül átformálásra a számítástechnikai eszközök térnyerése-, illetve fejlődése révén. Napjainkban, a vállalati életben a döntéstámogatás, adatfeldolgozás és a pénzügyi elemzések már csak és kizárólag digitális módon történik, ám ez nem volt mindig így. Néhány évtizeddel ezelőtt, az akkori controllerek kézi számításokat végeztek, papír alapú nyilvántartásokkal dolgoztak. Ez nem csak időigényesebb, hanem sokkal embert próbálóbb is volt, mivel jóval nagyobb figyelmet, továbbá pontosságot követelt meg a szakemberektől. A számítógépek fejlődéstörténete, tehát szorosan összefonódik a controller elvégzendő feladatainak modernizálásával. Az első olyan számítógép, mely kifejezetten egyéni használatra készült a John V. Blankenbaker által 1971-ben megalkotott Kenbak-1 volt. A Kenbak-1 még nem rendelkezett mikroprocesszorral, ám utat nyitott a későbbi generációk előtt (<https://www.kenbak.com> letöltve: 2025.január). A technológia gyors fejlődésének köszönhetően nem sokkal a Kenbak-1 után megjelentek az első olyan számítógépek, melyek már mikroprocesszorral voltak felszerelve. Ezen új, modern számítógépek közül az IBM által 1990-ben piacra dobott PS/1 modelljét tartom szükségesnek kiemelni, mely kifejezetten otthoni és-, vagy irodai használatra lett kialakítva. A technológiai forradalomból Magyarország is szeretne volna kivenni a részét. (Csajbók,1991)

Ennek a célnak az elérése érdekében az '50-es évek közepén megalkotásra került az M3 elnevezésű számítógép, melyet a Kibernetikai Kutatócsoport fejlesztett. Ez a számítógép nem rendelkezett operációs rendszerrel, viszont ennek ellenére bonyolult matematikai feladatok megoldására képes volt. A számítógép nyolcas számrendszerben működött, méreteit tekintve, pedig több tíz négyzetméternyi helyet foglalt el. Az M3 után a hazai számítástechnikai infrastruktúra folyamatos bővülésbe kezdett a következő évtizedekben. (Herman, 1987)

Az 1960-as, illetve 1970-es években a Szovjetunióból importált gépek határozták meg a technológiai színvonalat, mindeközben sorra jelentek meg a hazai fejlesztések is, ilyen például a Tárolt Programú Analizátor (TPA), mely már tranzisztor alapú működést alkalmazott. 1971-re kicsiny országunkban mindösszesen 120 darab számítógépet tartottak nyilván, ezek száma 1977-re több mint 800 darabra emelkedett, melyek döntő többsége nagyvállalatok tulajdonát képezte. (Csajbók, 1991)

## 1.4. Controlling informatikai támogatottságának fejlődése

A számítástechnika fejlődésének áttekintése után fontos komplementumnak tartom, hogy kiemeljem miként is járul ez hozzá a controlling tevékenység támogatásához. A technológiai fejlődés ugyanis önmagában nem elegendő ahhoz, hogy a controllerek által támasztott információs igényét minden szempontból kielégítse, ehhez megfelelően felépített rendszerekre van szükség.

Napjainkban a vállalatok – szinte mindegyike – számára lebírkózhatatlan lenne működni az ERP (Enterprise Resource Planning) rendszerek nélkül.

Az ERP egy olyan szoftvertípus, mely egy egységes képet nyújt a vállalat működéséről, valamint olyan információkat közöl, melyekre a controllerek vagy a vállalat vezetése nyugodt szívvel támaszkodhat, javaslattételeik vagy döntéseik meghozatalához. (SAP,n.a.)

Azonban ezek a rendszerek nem voltak mindig alapvető dolgok a vállalatok életében. Az ERP rendszerek történelme az 1960-as évekre nyúlik vissza, mikor a gazdaság akkori szereplői által bevezetésre kerültek az első MRP (Material Requirements Planning) rendszerek. Ezek az akkor még modernnek számító rendszerek kifejezetten a gyártás tervezését támogatták, azáltal, hogy a meghatározott gyártási tervhez szükséges anyagok időbeni beszerzésére fókuszáltak, mindazok mellett, hogy igyekeztek a készletezési költségeket a lehető legalacsonyabb szinten tartani. Azonban szükséges kiemelnem, hogy az MRP rendszerek gyengesége, pont az erősségében rejlett, ez a gyengeség, pedig nem más, mint az, hogy az anyagigényeken kívül más erőforrást – mellyel a vállalkozás rendelkezett – nem vettek figyelembe. A technológiai fejlődés nyomán a '70-es évektől kezdődően a fentebb említett MRP rendszereket egyre több modullal kezdték kibővíteni. Ezek között a kiegészítő modulok között volt a CRP, mely kapacitás tervezésért felelt. Ezen modul által már képesek voltak a gyártási kapacitások figyelembevételére. Ezt követte az MRP II. rendszerek megjelenése, mely az 1980-as évekre datálható. Ezek a rendszerek már képesek voltak arra, hogy az elődje által alkalmazott részrendszerek (gyártás-, illetve kapacitás tervezés) adatait egységesíti pénzügyi-, valamint controlling által alkalmazott kimutatásokkal. A vállalatok által támasztott elvárások azonban egyre inkább növekedtek, egyre komplexebbek lettek az informatikai rendszerekkel szemben, ahogy közeledtünk az új évezred felé és annak érdekében, hogy a követelményeknek eleget tudjanak tenni az informatikai rendszerek is gyors fejlődésbe kezdtek. Így kezdődött el az ERP rendszerek térhódítása a '90-es években, ezek a rendszerek már nem csak a termelésre, hanem a vállalatok szinte mindegyik funkcióját magukba foglalták. Ezek az átfogó rendszerek

lehetőséget biztosítottak arra, hogy a controlling pontosabb elemzéseket, illetve kimutatásokat tudjon készíteni és ezek visszamérését is segítette. Az ERP megoldások mind a mai napig ezen az alapon működnek, ez alatt azt értem, hogy a cég működését különálló, ám egymással összekapcsolható modulokra bontják (pl.: logisztika, beszerzés, termelés, pénzügy). Az ügyletek rögzítése mellett, így már fontos megemlítenünk azt is, hogy a vezetői döntésekhez nélkülözhetetlen információk biztosításában is kulcs szerepet játszanak az ERP rendszerek. A vállalat irányítás, valamint az informatika fejlődése egyre inkább egymást erősítette az 1990-es évek során. Ekkor a cél már nem állt meg a gyors és pontos adatfeldolgozásnál, hanem igyekeztek a vállalatirányítási rendszerekkel a vállalat belső folyamatait minél inkább támogatni, illetve hatékonyabbá tenni. Ezekhez az igényekhez asszimilálódva a piacon új típusú szoftverek jelentek meg, melyek már vizuális formában jelenítik meg az üzleti, vagy technológiai folyamatokat. Ezen eszközök támogatásával a folyamatok optimalizálása, elemzése és a működés dokumentálása is sokkal egyszerűbbé vált. (Ternai, 2008)

A mai világban a vállalatok számára hatalmas választék érhető el ERP rendszereket tekintve. Ezek folyamatos versenyben állnak egymással a felhasználókért. Manapság a vállalatok által leginkább alkalmazott ERP rendszerek a következők:

- SAP (Systems, Applications, and Products in Data processing)
- Infor Cloud Suite
- Oracle Netsuite
- Microsoft Dynamics 365

(Kimberling, 2024)

## **1.5. Mi is az a Controlling?**

Ebben a pontban szeretném kifejtetni, hogy a mit is nevezünk valójában controllingnak a szakirodalmakon keresztül, a végén, pedig szeretném kifejtetni álláspontomat.

Mann-Mayer (1993) véleménye szerint a controlling egyfajta szabályozórendszer, mely tevékenységének középpontjában a vállalat által meghatározott célok elérésének támogatása található. Ezt a célját a problémák előre történő jelzésével, valamint az ellenőrzések nyomán strukturált javaslattétellel kívánja elérni. Ennek a rendszernek köszönhetően, a vállalat vezetősége a döntéseket jól megfontoltan, alaposan alátámasztva képes meghozni.

A controlling nem rendelkezik a döntéshozó szerepkörével, ám ennek ellenére is nagy ráhatással bír, hiszen az általa végzett értékelések során kinyert információ tömeget – illetve az erre épülő következtetéseket – továbbítja a felsővezetés felé, akik ezáltal tudnak jól megalapozott döntéseket hozni. Ezt vallja Spermann (1992) is, hiszen véleménye szerint az eredményesség biztosítása a felsővezetés kötelessége, a controlling, pedig a transzparenciáért felel, melyet a maga által összegyűjtött információk révén képes elérni.

A controlling, valamint a vállalat vezetésének egysége mély kooperációban mutatkozik meg. A stratégiai terv elkészítésén túl, annak beiktatása, figyelemmel kísérése és elbírálása nemkülönben feladata a controllingnak, azonban dönteni nem dönt. (Horváth,1993)

Horváth & Partner (1997) úgy vélekedik a controllingról, hogy nem csupán egy adatfeldolgozással foglalkozó funkció, hanem egy olyan összetett szolgáltatás, mely egy biztos alapot nyújt a szervezet vezetősége számára.

Véleményem szerint az egyik legkomplexebb megfogalmazása a controllingnak az, amely legjobban leírja azt. Tóth-Zéman (2001) megfogalmazásában a controlling a belső irányítás olyan alrendszere, amely összetett módon egységesíti az operatív,- illetve stratégiai tervezést, a tervezett-, illetve megvalósult adatok elemzését, illetve az esetleges problémák feltárását és analízisét. Mindennek köszönhető, hogy a döntések megalapozásához használt egyik leghatékonyabb eszköz.

Ezeket összegezve véleményem szerint a controlling napjainkban már nem csak egy olyan háttérfolyamat, mely az adatok elemzésével foglalkozik az év mindennapján, hanem egy olyan fontos partner a vállalat működésében, aki érdemben hozzájárul a vállalat sikerességéhez. Személyes véleményem szerint a controllerek, illetve vezetők között folyamatos, nyílt kommunikációnak kell jelen lennie. Fentebb már azt szakirodalmakkal alátámasztottam, hogy döntéseket nem hoz a controlling, mivel ez kívül esik hatáskörén, azonban, viszont a minőségi információk vezetőkhöz történő időbeni eljuttatásában elengedhetetlen szereppel bír. Úgy vélekedem, hogy a controllingnak a vállalat életében egyfajta tájolóként kell funkcionálnia, és meg kell mutatnia a szervezet számára a helyes utat ebben a gyorsan változó piaci környezetben.

## 1.6. A controlling filozófiája

A controlling szemlélet módjának négy nagy kritériuma van, ezek az alábbiak:

- Célorientáltság
- Szűk keresztmetszet-orientáltság
- Jövőorientáltság
- Költségtudatosság

A **célorientáltságot** tekintjük a controlling sarokkövének. Nem áll meg az iránymutatásnál, hanem a teljesítménymérés alapjául is szolgál. Az ilyen típusú megközelítés úgy véli, hogy a vállalkozásnak folyamatosan újabb és újabb célokat kell kitűznie, illetve ezen kitűzött célok megvalósulását monitoroznia kell. Véleményem szerint az ilyen jellegű tudatos, célokra épülő működés révén a cég nem csupán hatékonyságot növel, hanem alkalmazkodóképességre is szert tesz, mellyel könnyebben tudja venni a változó piaci környezet akadályait. Ez előbb tárgyalt folyamatos célkövetésnek, valamint a stratégiai gondolkodásnak összhangban kell lennie, mert a vállalat véleményem szerint csak így tudja szavatolni önmaga hosszú távú sikerességét. (Hágen – Kondorosi, 2003.)

A **szűk keresztmetszet-orientáltság** fogalma olyan gyenge pontokra utal a vállalkozás életében, melyek a legnagyobb eséllyel rendelkeznek ahhoz, hogy bármilyen jellegű problémát idézzenek elő a szervezet bármely területén. Szűk keresztmetszet lehet a példának okáért, alapanyaghiány, pénzeszköz-, vagy emberi erőforrás hiány. Ezen elv középpontjában az áll, hogy ezeket a szűk keresztmetszeteket – melyek eséllyel problémává fejlődhetnek a közeljövőben – időben realizáljuk és egy megfelelő akciótervet készítsünk annak elkerülésére, vagy a már okozott rendellenesség mérséklésére. Meglátásom szerint kulcsfontosságú a szűk keresztmetszetek időbeni identifikálása minden olyan vállalat számára, amely a hosszútávú versenyképes működésre aspirál. Az előrelátó tervezés és a problémás pontok megfelelő kezelése a problémák megelőzésén túl, akár a fejlődéshez is teremthet lehetőséget. (Hágen – Kondorosi, 2003.)

A **feed forward** elv, vagy magyarul a jövőre irányuló szemléletmód azt nyomatékosítja, hogy a controlling nem maga a múlt miatt vizsgálja annak adatait, hanem azért, hogy ezeknek a múltbéli eseményeknek a tüzetesebb elemzésével, a vállalkozás jövőbeni döntéseit pozitív mederbe tudja terelni. Összegezve, tehát a múlt elemzésére csak olyan mélységig van szükség, hogy az segítsen megelőzni a jövőben rejlő nehézségeket. Véleményem szerint, ez a típusú

előre tekintő gondolkodásmód roppant fontos egy vállalat életében, ebben a – napjaikban zajló események hatására még vehemensebben – változó gazdasági környezetben. (Hágen - Kondorosi, 2003.)

Az egyik – ha nem a legfontosabb – szemléletmódja a controllingnak a **költségorientáltság**, mivel a vállalatok döntő többsége a költségek csökkentésével igyekszik eredményesebbé válni. Ott, ahol a költség megjelenik, ott szükséges nyilvántartani, és ezeket a – helyeket - nevezzük költséghelyeknek. A szervezetek a felmerülő költségeiket különböző kategóriákba sorolják, ezekhez a kategóriákhoz tartozó költségek mértékét, pedig előre tervezi a vállalat. Ezeken túl a vállalatnak folyamatosan szemmel kell kísérnie a költségeit és optimalizálnia is kell azokat. Ez a típusú szemléletmód, kizárólag abban a helyzetben lehet hatékony, ahol egyértelműen meg vannak határozva a döntési jogkörök, illetve a felelősségi szintek. Véleményem szerint a költségtudatos szemléletmód nem csupán a pénzügyi stabilitást szavatolja, hanem a versenyképesség megtartását hosszútávon is. Ez a típusú gondolkodásmód a fentieket összegezve nem csak számvitel, hanem megfontolt stratégiai irányítás kérdése is. (Hágen – Kondorosi, 2003., Körmendi-Tóth, 2006)

A controlling ezeket összegezve nem más, mint a szervezetek belső irányítási rendszerének egy olyan irányítást segítő alrendszere, melynek közreműködésével a cégek vezetősége cél-, illetve költségorientáltan tudja irányítani a vállalkozást a gazdasági környezete változásának monitorozásával, illetve vállalatának ahhoz történő igazításával. (Ambrus – Lengyel, 2006.)

## **1.7. A controlling szervezeten belüli elhelyezkedése**

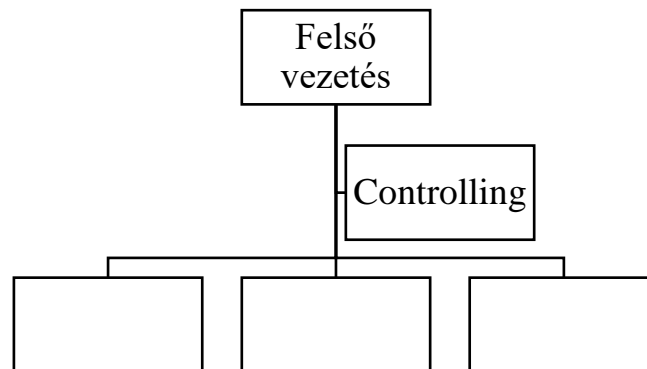
Arról, hogy a controllingnak a szervezeti egységen belül hol található a helye különféleképpen gondolkoznak. Három különböző controlling típust nevezünk meg a szervezeti elhelyezkedésüket tekintve, ezek a következők:

- **Törzskari controlling:** A törzskari controlling – más néven staff controlling – olyan funkció, mely a központi egységek munkáját hivatott támogatni, úgy, hogy közben irányítási, valamint ellenőrzési feladatokat is ellát. Termeléshez vagy operatív folyamatokhoz nem kapcsolódik közvetlenül, inkább a stratégiai döntések előkészítésében játszik döntő szerepet. Információkat, illetve eszközöket biztosít,

melyekre azért van szükség, hogy a vállalati célokat megtudják határozni, illetve ezen, célok hathatós megvalósításában is fontos szerepet vállalnak. Álláspontom szerint a törzskari controlling nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a vállalat stratégiai szemlélettel tudjon működni. A stratégiai origó, valamint az operatív tevékenységektől független mivolta teszi ezt a controlling típust erőssé. (Musinszki,2013)

**1. ábra:** A törzskari controlling

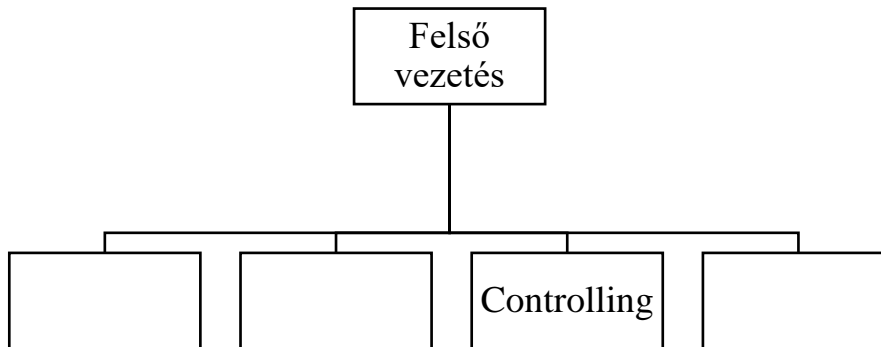
*(Saját szerkesztés Maczó (2001) adatai alapján)*



- **Hierarchikus controlling:** A hierarchikus controlling alapvetése, hogy vezetők, illetve munkavállalók teljesítménye és feladata hierarchiai szintek alapján kerül szabályozásra, valamint értékelésre. A controlling ilyen organizációban történő elhelyezése hozzájárul, hogy a felelősségi körök, valamint a döntések meghozatala magától értetődők legyenek. Ezen keresztül kezeskedik, hogy a szervezet minden szintjén a vállalati célkitűzésekkel szinkronban működjön. Nézőpontom szerint ez a típusú controlling csak abban az esetben képes hatékony tevékenykedésre, ha maga a vállalati kultúra is támogatja a transzparens kommunikációt. Egy megfelelően konstruált hierarchikus rendszer nem csak kontrollt, hanem a motivációt is képes erősíteni. (Maczó,2001)

**2. ábra:** A hierarchikus controlling

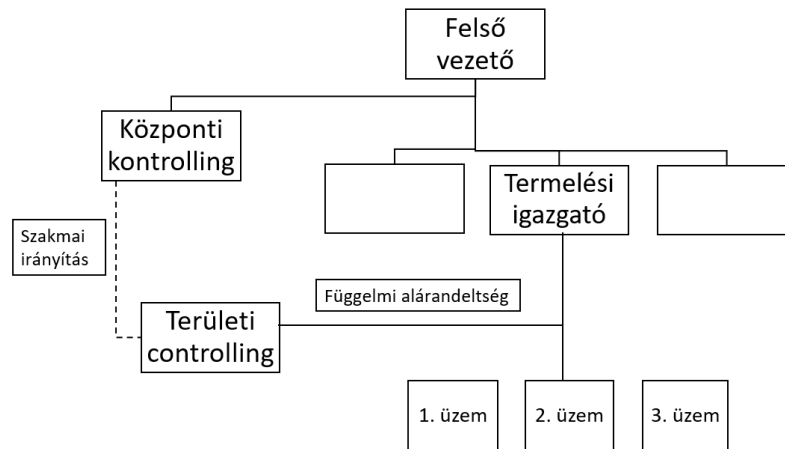
(Saját szerkesztés Maczó (2001) adatai alapján)



- **Decentralizált controlling:** Egyre nagyobb mérete miatt a vállalat központi controlling egysége már képtelen lefedni minden terület kontrollálását. Ennek következtében a vállalat különböző szervezeti egységeiben saját, önálló controlling egységek kerülnek megalkotásra. Ezek az ily módon megalakult helyi controlling egységek szervezetileg az adott terület vezetőjéhez tartoznak, ám szakmailag a központi controlling vezető irányítása alatt maradnak. Ez a típusú felépítés kettős alárendeltséget hoz létre, amely bizonyos esetekben érdekütközést is okozhat, abban az esetben, ha a szakmai irányból érkező elvárások nem összeegyeztethetők a függelmi irányból érkezőkkel. (Musinszki,2013)

### 3. ábra: A decentralizált controlling

(Saját szerkesztés Maczó (2001) adatai alapján)



#### 1.8. Controlling feladatai

- Tervezés
- Gazdasági elemzés,ellenőrzés
- Információ szolgáltatás
- Irányítás

Egy vállalkozás minél nagyobb, annál komolyabb feladatot jelent ez annak controlling csapatának.

A **tervezés** elejébe megy a jövőbeni cselekvésnek, magába foglalja azokat a szükséges intézkedéseket, melyek elengedhetetlenek a vállalkozás kitűzött céljainak elérése érdekében.

A controlling tervezési rendszerének három fő része:

- Tervezés munkafolyamatai
- Tervezés területei
- Tervezés időhorizontjai

A tervezés munkafolyamatain belül, három különböző típusú folyamatot különböztetünk meg:

- A **Bottom - Up** tervezés egy olyan stratégiai megközelítés, amelyben a döntéshozatali és tervezési folyamatok a szervezet alsóbb szintjeiről indulnak, és fokozatosan építkeznek fel a vezetési és felső vezetési szintek felé. Azaz, az alsóbb szinteken dolgozó munkavállalók és csapatok veszik kezükbe a kezdeti tervezési és döntéshozatali feladatokat, majd a javaslatokat, terveket és információkat fokozatosan továbbítják a vezetők felé, akik végül véglegesen jóváhagyják azokat.

(<https://www.jedox.com/en/blog/top-down-bottom-up-planning>)

- A **Top - Down** tervezés esetében a döntéshozatali és tervezési folyamatok a vállalat vagy szervezet felső vezetésétől indulnak, és lefelé, az alsóbb szintek felé áramlanak. Ebben a rendszerben a vezetőség határozza meg a vállalat átfogó stratégiáját, céljait és irányvonalát, majd a közép- és alsó szinteken dolgozó vezetők és munkavállalók az ő iránymutatásaik szerint hajtják végre a konkrét feladatokat és terveket.

(<https://www.jedox.com/en/blog/top-down-bottom-up-planning>)

- **Ellenáramú tervezés** során a tervezés ellenkező irányból történik. Ez azt jelenti, hogy az elérni kívánt céltól indul el és a tervezési folyamatokat ezen, célok eléréséhez szükséges lépések kijelölésével dolgozza ki.

(Felföldi et al, 2013)

A tervezés időhorizontjait alapul véve kettő féle tervezési metódust különböztetünk meg:

- Stratégiai controlling vagy hosszútávú tervezés
- Operatív controlling vagy éves tervezés

A hagyományos ellenőrzési funkción átlépve, a felügyelet mellett kiveszi részét a vállalat jövőjének formálásában is a stratégiai controlling. Elsődleges célkitűzése, hogy megjelölje a hosszútávú irányvonalakat, illetve ezeket meg is valósítsa az általa alkalmazott szervezési és irányítási eszközökön keresztül. Ebben a folyamatban a felsővezetésnek nélkülözhetetlen szerep jutott, hiszen az operatív döntéseken túlmutató – vállalat jövőjét nagyban befolyásoló – kérdésekről van szó. A stratégia megalkotásának első lépcsőfoka a szervezeti célok, illetve küldetés definiálása. Ez különbözik egy átlagos listától, mely célkitűzéseket tartalmaz, hiszen

itt egy olyan közös nyomvonal kerül kialakításra, melyet a tulajdonosok, valamint befektetők együttesen – a vállalat alapértékeivel összhangban – deklarálnak. Ennek az előbb is említett küldetésnek három fő eleme van: általános cél, hosszú távú üzleti irányelvek, konszenzusos alapon elfogadott célrendszer. Majd ezután következik a szervezeti kultúra modelljének kialakítása. Ez a szervezeti kultúra fogja meghatározni a normarendszert, valamint az elvárt működési szintet. A kultúra nem csupán a belső identitást formálja, hanem egy egységes képet sugall a külvilág irányába is. Harmadik szakaszban kerül a jövőkép kialakításra, ebben a szakaszban egyértelműsíti a vállalat a hosszútávú növekedési céljait. Ezen célok kidolgozása kettő metódus segítségével történhet: forgatókönyv-alapú tervezéssel, illetve a benchmarking technikájával. Az első eltérő kockázati forgatókönyvek alapján elemezi a jövőt, míg a második módszer egyéb másik sikeres vállalatok működéséből meríti az inspirációt. (Körmendi – Tóth, 2006)

A SOFT vagy napjainkban SWOT elemzésként ismert módszer alkalmazásával alaposan feltudja térképezni a vállalat az aktuális helyzetét. Ezen elemzések által a vállalat az aktuális erősségeit, gyengeségeit, jövőbeni lehetőségeit, illetve a veszélyeket teszi górcső alá. *„Az erősségek és a gyengeségek elemzése a vállalat aktuális helyzetének megállapítására szolgál.”* (Horváth & Partner, 1997, 142. o.), míg *„A lehetőségek-veszélyek-elemzés kérdésfelvetése ezzel szemben a jövő perspektíváit hangsúlyozza.”* (Horváth & Partner, 1997, 142. o.). Ez módszer a már fentebb említett tényezők azonosításán kívül egy szervezett, jól felépített gondolatmenet elkészítésére ösztönöz, melynek eredményeként, akár stratégiai válaszok is keletkezhetnek.

A stratégia deklarálása során összehangolja a vállalat a jövőkép, külső kihívások, illetve belső adottságait, majd végül egy érthető akciótervet hoznak létre, ahol a felelősök, illetve határidők ki vannak jelölve. (Hágen – Kondorosi, 2003)

Stratégiai controllingnál a végrehajtás fázisában a stratégia költségvetésbe történő beépítése, valamint egy mérhető teljesítményértékelési rendszer kialakítása történik. Ilyen teljesítményértékelési rendszer például a Balanced Scorecard módszere. *„A klasszikus balanced scorecard négy irányítási nézőpontot tartalmaz: pénzügyi nézőpont, vevői nézőpont, működési folyamatok nézőpont, tanulási és fejlődési nézőpont.”* (IGC, 2004, 18.o.). A BSC alkalmazásán keresztül a stratégiai célok állandósult nyomon követése, ellenőrzése megvalósítható.

Általában évente vagy ritkább esetekben félévente a controlling értékeli az eredményeket. Az itt kimutatott eltérések nem csak a hibákat fedik fel, hanem a vezetőségnek is utat nyithat arra,

hogy módosítsa a hirdetett célokat, vagy újra gondolhatja a használt stratégiáját. (Körmendi – Tóth, 2006)

Véleményem szerint a valódi értéke a stratégiának abban rejlik, hogy miként tud alkalmazkodni, reagálni a környezeti változásokra. Egy öt-tíz éves időintervallumban gondolkodó terv abban az esetben maradhat életképes, ha azt időről-időre újragondolják, aktualizálják.

A döntéshozatal támogatásában nélkülözhetetlen funkciója van az **operatív controllingnak**, mindezt úgy teszi, hogy szem előtt tartja a kitűzött célokat, valamint a rendelkezésre álló erőforrásokat. Legfontosabb tevékenysége a likviditás, gazdaságosság, valamint az eredményesség tervezése, nyomon követése, továbbá szabályozása. Időtávlatát figyelembe véve általában egy év, ezáltal rövid távú tervezésnek minősül. A stratégiai célokat kisebb egységekre bontva alakítják ki az operatív terveket, ezáltal kijelenthetjük, hogy a stratégiai controlling része. Az operatív controlling ténykedésének ellenőrzése a stratégiai controlling feladata, valamint az operatív controlling által felmutatott periodikus eredmények revíziója is. A szervezet küldetése adja a stratégiai célokat, melyet egy stratégiai terv alapján kívánnak megvalósítani. Ez a stratégiai terv adja az alappillérét az éves célok, valamint követelmények definiálásához. Az operatív terv részletgazdag kidolgozása az adott szervezeti terület befolyása alapján más és más eszközöket, illetve módszereket igényel. A terv-tény adatok összemérése nélkülözhetetlen, annak érdekében, hogy az eltérések, illetve azok okai a felszínre kerüljenek. A kurrens revízió lehetőséget ad a gyors beavatkozásra, azonban szükséges megjegyezni, hogy bizonyos környezeti változások hatásának értelmezése hosszabb időt is igénybe vehet. (Musinszki, 2013)

Meglátásom szerint az operatív controlling a hatékony működéshez elengedhetetlen, mivel a mindennapi döntések adatokkal történő segítése mellett a hosszú távú célok elérésében is segédkezik. A gyorsan változó környezethez szükséges adaptivitást nagyszerűen megalapozza egy jól felépített, valamint megfelelően ellenőrzött operatív tevékenység, azonban a türelem elengedhetetlen a hosszabb távú változások elemzéséhez.

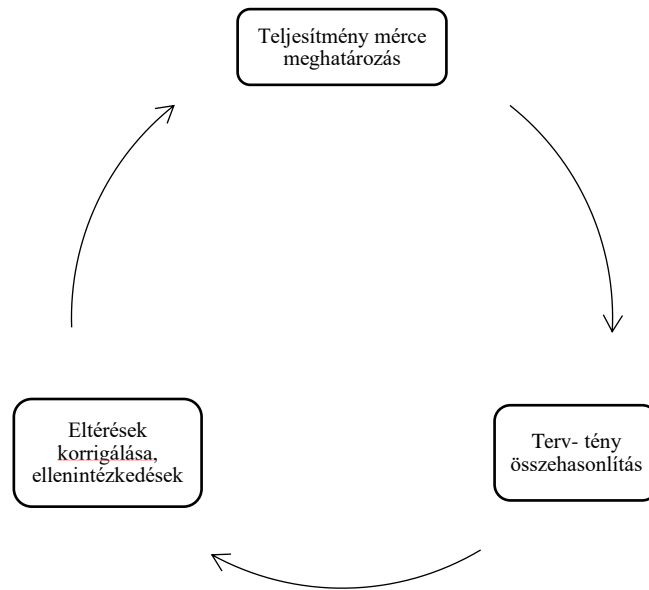
## 1.9. A controlling szabályozó kör

A controller feladata nem áll meg holmi adatkezelésnél, rajtuk keresztül történik meg azon tervezési-, valamint információs rendszerek megalkotásának és fenntartásának biztosítása, mely a vállalati működés számára nélkülözhetetlen. A controlling magva, hogy ezek a rendszerek, állandó jelleggel időben, megfelelően felépítve, időben biztosítsák azokat az adatokat, mely segítségére lehet a döntéshozatalnak. Controllerek munkájához elengedhetetlen, hogy egy megfelelő tervezési és információ ellátási rendszer kerüljön kialakításra. Ehhez az első teendő, hogy egy olyan terv kerüljön definiálásra, mely a szervezet céljaihoz orientálódik. Az aktuális vállalati adatokból kiindulva, ezen adatok mankóként történő használatával alakítja ki azokat az eredményszinteket, melyek az ésszerűség keretein belül elérhetők. A tervek folyamatos finomhangolást igényelnek, ennek oka egészen egyszerű. Az idő előre haladtával a kapott adatok is állandóan frissülnek, aktualizálódnak és ezek alapján az adatok alapján a controlling szakembernek szükséges mindig az aktuális adatokhoz igazítani a kidolgozott terveket. Majd ezeket követően kerül sor a terv, illetve a beérkeztetett eredmények egybevetésére. A deviációk felszínre hozása felbecsülhetetlen jelentőségű, hiszen amennyiben eltérés jelentkezik a controller ezt felfedve, időben és a megfelelő helyen tud beavatkozni, korrekciós intézkedéseken keresztül. Ezt a folyamatot controlling szabályozókörneke nevezük. (Hágen – Kondorosi, 2003.)

Teljesen egyetértek Horváth & Partners (2003) gondolatával, mely így szól: „...*az eltérés nem terhelő bizonyíték, hanem meghozandó intézkedések kiindulópontja.*” (Horváth & Partners, 2003, 20.o.). Támogatom ezt a típusú szemlélet módot, hiszen ez az építő jellegű hozzáállást tükrözi az eltérésekkel szemben. A hibáztatás helyett, olyan jelzésként tekint az eltérésekre, melyek rávilágítanak a fejlesztendő területre vagy területekre.

**4. ábra:** A controlling szabályozó kör

*(Forrás: Saját szerkesztés Horváth & Partner (1997) adatai alapján)*



## 2. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Szakedolgozatom következő részében az általam véghez vitt kutatás által megszerzett adattömeg elemzését, elemzésének módszereit, illetve az ehhez felhasznált irodalmakat fogom bemutatni. Annak érdekében, hogy az általam - még a szakdolgozatom elején – megfogalmazott célkitűzéseim meg tudjam valósítani elsősorban a szükséges adatok begyűjtése, megszerzése volt a feladatom. Ezen adatok „beszerzését” követően az újdonsült információ feldolgozása, elemzése következett az általam ismert statisztikai módszerek alkalmazásával. Az elemzés elvégezte után, pedig az általam felállított hipotézisek lettek alátámasztottnak vagy megcáfoltnak minősítve.

Vizsgálatom során szeretnék minél több olyan módszert felhasználni – legyen az minőségi vagy akár mennyiségi -, melyek hozzájárulnak a kutatásom sikerességéhez. Az általam választott kutatási téma nagyon összetett, ezért a vizsgálatom könnyebb és hatékonyabb megértése érdekében szükséges volt mind primer -, mind szekunder kutatások által nyújtott adatok begyűjtése is. A téma komplexitása mellett nehezítő körülménynek számít az a tény is, hogy ez egy ritkán, sőt talán nyugodt szívvel kijelenthető, hogy egyáltalán nem vizsgált téma.

Az általam választott tematika alapját az irodalmi áttekintés szolgáltatta.

Vizsgálatom, tehát a már fent említett kettő „alkotórészből” tevődik össze:

- Standardizált kérdőív
- Munkavállalókkal készített mélyinterjú

Vizsgamunkám mélyinterjúval került kiegészítésre abból a célból, hogy olyan témákra is választ kapjak, amelyek nem kerültek górcső alá a standardizált kérdőívben, továbbá pontosabb képet kapjak azokról a területekről, melyek ugyan érintésre kerültek a kérdőív által, ám az ott kapott információk további pontosítást igényeltek.

## 2.1. Az alapsokaság magatartásának vizsgálata kvantitatív módszerrel

A kérdőívek olyan eszközök, melyek azt a célt hivatottak szolgálni, hogy az általuk vizsgált témakörrel, minél több adatot segítségén összegyűjteni. A kérdőívek segítségével mennyiségi eredmények keletkeznek. Ez a kutatási módszer az elemzés alatt álló csoport attitűdjét hivatott górcső alá vetni. A kérdőívekről elmondható, hogy ezek standardizáltak, az általa begyűjtött információk elemzésére különféle matematikai-, illetve statisztikai módszerek alkalmazhatók. Tudományos háttérrel különféle matematikai, szociológiai, illetve demográfiai adat szolgáltatja. A kérdőíveken keresztül kapott eredmény alapján sokszínű döntési alternatíva, javaslat állítható fel a felmerülő probléma megoldására. (Marketing blogger, 2024)

A vizsgálatomat a témához kapcsolódó szakirodalmak feldolgozásával kezdtem, mely megmutatta számomra, hogy milyen kérdésekkel leszek képes kiegészíteni a forrásokban található információ tömeget. Annak érdekében, hogy ezt a kiegészítést véghez vigyem egy standardizált kérdőívet hoztam létre, mely a kvantitatív kutatási módszerek – egyik, ha nem a legismertebb variánsa. Az általam feltett kérdéseket igyekeztem mindenki számára könnyen értelmezhető módon megfogalmazni. A kérdéssor kitöltése internetes úton történt, a legismertebb közösségi média platform csoportjaiban került megosztásra, ahol különböző - hozzám hasonló – felsőoktatásban résztvevő, munkaerőpiacon jelenlévő egyének tölthették ki. A csoportokon kívül az ismerőseim között is megosztásra került, ahol nemtől, kortól, társadalomban betöltött szereptől függetlenül bárki kitölthette. Előző tanulmányaim alatt megtapasztaltam, hogy az emberek csak akkor fognak minden kérdésre válaszolni, ha arra rá vannak vezetve. Jelen esetben ez nem volt megoldható, ugyanis, ha valaki nem ismeri a controllingot, úgy az, ezen személy által benyújtott válaszokban rejlő adat torzíthatja a valós képet az emberek ismereteiről. A kérdőív megnyitása után a kitöltők először is a személyes bemutatkozásomat, illetve a kérdőívben benyújtott adatok visszavezethetőségéről, felhasználásáról szóló rövid tájékoztatót tanulmányozhatták át. A kérdéscsokromat kettő különálló részre lehet bontani. Az első részben tettem fel a kérdéseket melyek a controllingal kapcsolatos tudásukat firtatták. Az első kérdésem azonnal arra irányult, hogy a kitöltő tisztában van-e a controlling kifejezés jelentésével, melyet eldöntendő kérdés formájában fogalmaztam meg, így a válaszadó egy egyszerű „igen” vagy „nem” válasszal dokumentálhatta a véleményét arról, hogy ismeri vagy sem a fentebb említett kifejezés jelentését. Következő kérdésem arra vonatkozott, hogy a kitöltő tudja-e, hogy a munkahelyén működik-e controlling osztály, itt a válaszadók az igen / nem / nem tudom válaszlehetőségek közül választhattak. A harmadik

kérdésem arra vonatkozott, hogy a megkérdezettek mennyire értnek egyet Horváth & Partner (1997) által megadott definícióval, miszerint: „*A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ ellátás összehangolása.*” (Horváth & Partner, 1997, 15. o). Az alábbi kérdésre egy egytől – hatig terjedő Likert-skálán kellett megadni a válaszukat, ahol a következő válaszlehetőségek közül tudott választani a kitöltő: (1) Egyáltalán nem értek egyet, (2) Nem értek vele egyet, (3) Inkább nem értek vele egyet, (4) Inkább egyet értek vele, (5) Egyetértek vele, (6) Teljesen egyetértek. Ezen kérdésemre adott válaszuk alapján már következtetni tudok a kitöltő csoport controllingal kapcsolatos ismereteire, ugyanis Horváth Péter által adott megfogalmazás országunkban talán a legismertebb meghatározása a controllignak. A megkérdezettek ezután arra az eldöntendő kérdésre adtak választ, hogy a controlling, mint tevékenység véleményük szerint csak és kizárólag a pénzügy területére korlátozódik-e. Véleményem szerint ez a kérdés azért nagyon érdekes, mert a téma kiválasztásakor volt egy képem, arról, hogy az átlagember mit is gondolhat a controllingról. Amennyiben a fogalmat hallotta, vagy éppen ismeri, úgy tudja, vagy következtetni képes arra, hogy a pénzügy területéhez tartozik, azonban engem érdekelt, hogy tisztában vannak-e vele, hogy a controlling egy vállalat életében milyen mélységekig képes megjelenni. Ezzel a kérdéssel szoros kapcsolatban áll a következő, mely azoknak a kitöltőknek szólt, akiknek az előző kérdésemnél a „Nem” válaszlehetőségre esett a választásuk. Ez a kérdésem, pedig az volt, hogy amennyiben az előző kérdésre adott válaszuk „Nem” volt, úgy mit gondolnak, mely más területeken jelenhet meg a controlling tevékenység. Itt több válaszlehetőség volt felsorolva és több választ is megadhatott a válaszadó. Abban az esetben, ha a felsorolt válaszlehetőségek között nem találta meg az általa keresett választ, úgy az egyéb opcióval könnyedén hozzá tudta csatolni a listához. Hatodik kérdésem arra vonatkozott, hogy a controlling osztály milyen más osztállyal vagy osztályokkal dolgozik együtt, jelen kérdés esetében is több lehetőség közül választhattak a megkérdezettek. Ezek után arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek szerint hol található a controlling szervezet optimális helye a cégen belül. A kitöltők jelen esetben előre megadott válaszok közül választhattak, amennyiben nem találták meg az általuk keresett választ úgy az egyéb kategóriában kiegészíthették a saját válaszukkal. Ennek a kérdésnek a megválaszolásával adták tudtomra, hogy véleményük szerint egy cég szervezeti felépítésén belül merre is lenne a helye a controlling szervezetének. Következő kérdésem arra irányult, hogy ha már a szervezeten belüli elhelyezkedéséről van egy elképzelése a kitöltőnek, így hogyan is vélekedik a controlling cégen belül betöltött szerepének fontosságáról. Ezen kérdést a megkérdezettek egy hat fokozatú Likert – skálán választhatták ki, ahol a következő lehetőségek közül választhatott: (1) Egyáltalán nem fontos, (2) Nem fontos,

(3) Inkább nem fontos, (4) Inkább fontos, (5) Fontos, (6) Elengedhetetlen szerepe van a cégek életében. Érdekelte továbbá az is, hogy az emberek szerint a controllingnak van-e beleszólása a cég működési folyamataiba vagy sem. Ezért került a kérdések közé az az eldöntendő kérdés is, hogy a controlling osztály tevékenységikörébe beletartozik a cég folyamatainak szabályozása is. Ezeket tovább gondolva elkezdett érdekelni az is, hogy amennyiben a kitöltők úgy gondolják, hogy a controlling feladata a folyamatok szabályozása is, úgy ehhez mennyire szükséges ismernie a cég összes működési folyamatát. Ezért került bele az kérdés, hogy a controlling osztálynak szükséges-e a cég teljes működését ismernie. Előre megadott válaszok közül tudtak választani, illetve, amennyiben nem találták meg az általuk gondolt lehetőséget válaszként, úgy kiegészíthették azt az egyéb opció kiválasztásával. A controllingnak mint szervezetnek, annak érdekében, hogy megfelelően tudjon működni, illetve segíteni a céget a minél magasabb profit megszerzésében szüksége van egy olyan vállalatirányítási rendszerre, mely minden adatot a megfelelő időben, megbízhatóan szolgáltat. Mindenki ismer ilyen rendszereket, viszont kíváncsi voltam, hogy az emberek milyen vállalatirányítási rendszereket ismernek az SAP-n kívül, mely még mindig a világ egyik legtöbbet használt ERP rendszerének számít. Ezért tettem fel a kérdést, hogy a kitöltő milyen vállalatirányítási rendszereket ismer, több válasz volt jelölhető, amennyiben a felsorolt rendszereken kívül a kitöltő ismer még más egyéb vállalatirányítási rendszert vagy rendszereket úgy az egyéb opció kiválasztásával hozzáadhatta azokat. Kérdőívem második része a demográfiai adatokra vonatkozott. Fontosnak találtam, hogy tudjam a kitöltők életkorát, nemét, legmagasabb iskolai végzettségét, munkahelyen betöltött pozícióját, valamint, hogy a cég -, ahol dolgoznak – milyen jogi formában működik.

A kérdőív kitöltésére hosszabb időszakot hagytam meg, ugyanis a kitöltések sajnos elég lassan érkeztek, így szeptembertől-december végéig fogadtam a válaszokat. Kutatásomhoz mindösszesen 130 fő járult hozzá kitöltésével. Kutatásomnak nem volt konkrét célcsoportja igyekeztem minél nagyobb határfokra emelni a kitöltői diverzitást, de mivel a kitöltés elektronikus úton zajlott, így sajnos bizonyos rétegekhez nem jutott el kérdéssorom. A kapott adatok feldolgozását Microsoft Excel használatával végeztem el. Elsőként ellenőriztem a kapott válaszok minőségét, áttekintettem, hogy esetleg van-e olyan kitöltés, mely nem értékelhető. Ellenőrzésem során nem találtam egyetlen olyan kitöltést sem, mely ne lenne értékelhető, így hozzá tudtam kezdeni a kapott információ tömeg feldolgozásának, tanulmányozásának, összesítésének és majd ezek után a tüzetes elemzésének.

## 2.2. Munkavállalókkal készített mélyinterjú

A mélyinterjúk a kvalitatív kutatásban gyakran az emberi viselkedés és tapasztalatok mélyreható megértésének kulcsszereplői. Személyes és részletgazdag interakciókról van szó, amelyek elsődleges célja az egyéni élmények, perspektívák és érzelmek lehető legnagyobb alaposággal történő feltárása. (Delve, 2024)

A kutatás kvalitatív dimenziójának megerősítése érdekében mélyinterjút készítettem, melyekkel kiegészítettem a kvantitatív kutatási eredményeimet. Erre véleményem szerint azért volt nagy szükség, mivel a kérdőívben választott egy-egy szavas válaszok, jó néhány esetben nem tették lehetővé, hogy az adott téma – melyre az a kérdés vonatkozott – árnyaltabb megértést nyerjen. Az interjúk által begyűjtött adatok - mely megfigyelésen alapultak – lehetőséget szolgáltatott arra, hogy finomabb összefüggések kerüljenek feltárásra. Az interjúk alanyai Jász-Nagykun-Szolnok-, Heves-, és Pest vármegyéből kerültek ki. Ennek az oka az volt, hogy a legnagyobb hajlandóságot ezen, vármegye lakói részéről mutatkozott, valószínűleg mivel tanulmányaim, illetve munkatapasztalataim során ezekből a vármegyéből építettem ki kapcsolatokat. Az interjút február hónapban hajtottam végre személyes találkozók formájában. A megfelelő időpontok egyeztetése érdekében a jelentkezőkkel már december végén felvettem a kapcsolatot. Szerencsémre rugalmasak voltak, így mindannyiójukkal véghez tudtam vinni az interjút február hónapban. Az interjúkhoz a vezérfonalat az interjúm kérdéseinek felépítése adta. A megkérdezettek a kérdésekre teljesen szabadon adhattak választ, terjedelemtől, hangnemtől függetlenül. Összesen tíz interjú került elkészítésre és tíz kérdést tettem fel az alanyoknak. Mindegyik beszélgetés körülbelül húsz perc hosszúságú volt. Fentebb említettem, hogy az interjúk kivitelezése személyes találkozó keretein belül zajlottak. Ez számos előnyt hordozott magában hisz a kérdések feltétele, illetve a válaszadás során az egyének arckifejezései, illetve egyéb nonverbális kommunikációs eszközök könnyebben megfigyelhetők voltak. A megkérdezettek személyes tapasztalatai, valamint érzelmi reakciói nagy szerepkörrel bírtak abban, hogy az információ szolgáltatás mellett a controlling tevékenység különböző aspektusainak mélyebb megértéséhez is hozzájárultak.

A kérdések az alapvető fogalmak és a controlling feladatkörének részleteitől kezdve a pénzügyi mutatók fontosságán át a controlling szerepére vonatkozó mélyebb kérdéseket is érintették. Az első kérdések a controlling és a könyvelés közötti különbségre irányultak, hiszen sokszor a két tevékenységet összekeverik, pedig bár szoros kapcsolatban állnak egymással, eltérő célokat és

feladatokat szolgálnak. A válaszadók ezen, kérdésekre adott válaszaiból azt kívántam megtudni, hogy az interjúalanyok mennyire ismerik a controlling szerepét, és hogyan értelmezik annak működését a könyveléssel való viszonyában. Ezt követően a kérdéseket arra irányítottam, hogy a résztvevők tisztában vannak-e a controlling feladataival. Például felvettem azt a kérdést, hogy a controlling foglalkozik-e számlák kezelésével, vagy, hogy a különböző riportok készítése a controlling egyik alapvető feladata-e. Ezen kérdésekkel arra kerestem választ, hogy a válaszadók miként látják a controlling tevékenységének konkrét területeit, és hogy mennyire értik annak napi működését. A riportkészítés például a controlling egyik központi eleme, mivel a pénzügyi jelentések és az adatok elemzése alapvető információkat adnak a vállalat gazdasági helyzetéről és jövőbeli kilátásairól. A következő kérdések már a controlling elméleti alapjaira vonatkoztak, és arra próbáltam választ kapni, hogy a válaszadók mennyire ismerik a controlling mérési rendszereit és azok jelentőségét. Itt arra voltam kíváncsi, hogy tudják-e, mi is valójában a controlling által mért mutatók célja és miért van szükség ezeknek a mérésére. Az interjúk során kitértem arra is, hogy a résztvevők mennyire értik a controlling tevékenységének hosszú távú hatásait, és hogy miért fontos, hogy a controlling mérőszámait folyamatosan nyomon kövessék. Interjúim során szerettem volna feltárni, hogy a résztvevők miként látják a controlling szerepét a vezetés számára. Ezért tettem fel a kérdést, hogy vajon a controllingnak van-e támogató szerepe a cégvezetés számára. Ezen kívül a cég folyamatainak fontosságát is megemlítettem, kérdést intézve a válaszadókhoz arról, hogy miért fontos a controlling számára a megfelelő folyamatok alkalmazása a vállalat működésében. A következő kérdés a controlling tervezési szerepét érintette. Arra kívántam választ kapni, hogy a résztvevők szerint szükséges-e a controlling tevékenységében a tervezés. Végezetül, az utolsó kérdésem arra vonatkozott, hogy minden esetben van-e pénzügyi eredménye a controlling tevékenységnek. Ezzel a kérdéssel arra próbáltam rávilágítani, hogy a controlling nem csupán eszközként szolgál a pénzügyi mutatók mérésére, hanem hozzájárul a cég eredményességéhez is, és a válaszok segítettek megérteni, hogy a controlling hogyan befolyásolja a vállalat pénzügyi teljesítményét.

Összességében hangsúlyozni kívánom, hogy mivel az interjúkban való részvétel viszonylag szűk körre korlátozódott, így széleskörű következtetések levonása és általánosítások megfogalmazása rendkívül korlátozott. Mivel minden válaszadó saját egyéni tapasztalataira és véleményére alapozva alkotta meg válaszait, az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak.

### **3. KVANTITATÍV, ILLETVE KVALITATÍV KUTATÁSOKRA KAPOTT VÁLASZOK ÉRTÉKELÉSE**

Ebben a fejezetben az „Az alapsokaság magatartásának vizsgálata kvantitatív módszerrel”, illetve a „Munkavállalókkal készített mélyinterjú” elnevezésű fejezetekben megfogalmazott kérdésekről, illetve az ezekre kapott válaszok bemutatásáról és analizálásáról fog szó esni. Két különálló részre fogom bontani ezt a fejezetet, az első részben az interneten megosztott kérdéssorokra kapott válaszokat szeretném kifejteni, majd a második részben, pedig az interjúalanyoktól - a velük történő személyes elbeszélgetés során - kapott válaszok kerülnek górcső alá.

#### **3.1. Kérdőív válaszainak elemzése**

Primer kutatásom sikerességéhez mindösszesen 130 fő járult hozzá azzal, hogy kitöltötte azt. A beérkezett válaszok mindegyike megfelelő, értékelhető volt. A kérdőívre adott válaszok önbevalláson alapulnak, ebből kifolyólag nem minősülnek reprezentatívnak. A fejezet méretére vonatkozó korlátozásokból kifolyólag csak azok a kérdések kerülnek elemzésre, melyek a dolgozat elején felállított hipotéziseim megválaszolása szempontjából elengedhetetlenek.

Fentebb említettem, hogy 130 darab kitöltés érkezett a kérdőíves kérdéssorokra. A kitöltők nemi megoszlását figyelembe véve a megkérdezettek 61,5% nő, 38,5% a kitöltőknek, pedig férfi. A válaszadók életkorát megfigyelve, pedig mondhatjuk, hogy a kérdéssort leginkább a 19-36 év közötti korosztály töltötte ki, véleményem szerint ez az a korosztály, akik leginkább a versenyszféra különböző területein dolgoznak, ahol értelemszerűen – vállalkozástól függően – találkozhatnak a controlling kifejezéssel.

Az első kérdésemre kapott válaszok alapján a kitöltők 69,2% százaléka úgy ítéli meg, hogy tudja mi is az a controlling. Számomra ez az adat nagyon meglepő - ugyanis ahogy azt az általam vizsgált probléma kifejtésében is megjegyeztem - úgy gondoltam, hogy az emberek döntő többsége nincs, vagy csak részben van tisztában a controlling szó jelentésével. Ezzel szemben a már a legelső kérdés a szöges ellentétét mutatja nekem. A kérdésre kapott válaszok eredménye mögött több tényező is állhat. Véleményem szerint azért lehet ilyen mértékű a pozitív válaszok száma, mivel a controlling szó használata egyre inkább elterjedtebb, illetve ismertebb az üzleti világon kívül is. Az igaz, hogy a controlling egy nemzetközi kifejezés, de

magyar nyelvű környezetben is ugyanígy használják. Ez mindenképp hozzájárulhat ahhoz, hogy az emberek többsége hallotta már ezt a szót, valamint az anyanyelvünkben használatos „kontrollálás” szóhoz hasonlít nagyon, így könnyen, bármiféle előképzettség nélkül összetársíthatják ezeket a fogalmakat. Tovább gondolkodva a válaszok gyökérokán megállapítottam, hogy az iskolai végzettség, valamint az egyén által betöltött munkahelyi pozíció is jelentős befolyással lehet az emberek controlling ismeretére.

**1. táblázat:** Controlling ismeret megoszlása a válaszadók között (n=130)

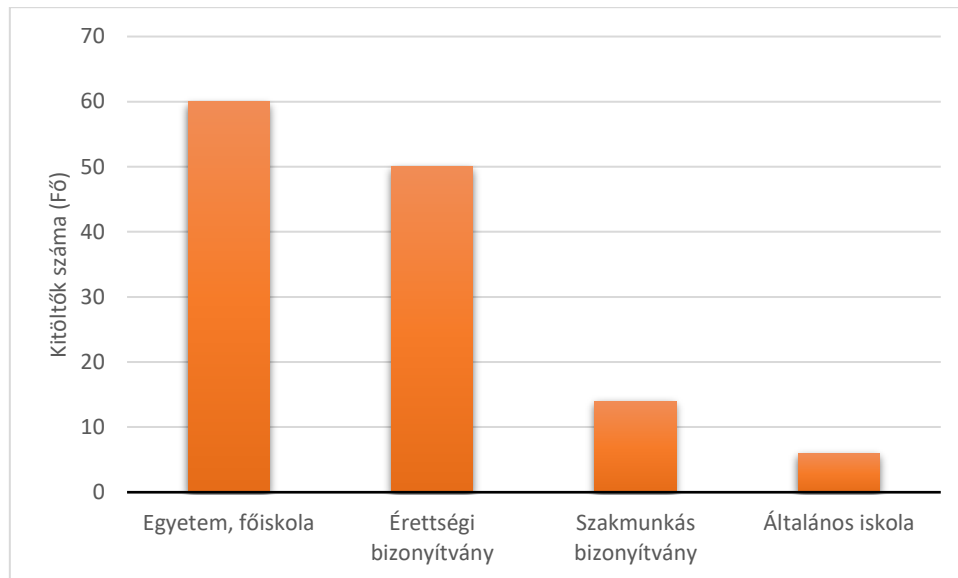
(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)

Válasz	Válaszadók száma (fő)	Százalékban kifejezett érték
Igen	90	69,2%
Nem	40	30,8%

A megkérdezettek közül legmagasabb százalékban az egyetemet, főiskolát végzett személyek voltak jelen, mely a teljes kitöltők 46,2% százalékát adta, ezután az érettségi bizonyítványt szerzett egyének következtek 38,4% százalékkal. A fennmaradó 15,4% százalékot, pedig a szakmunkás bizonyítvánnyal vagy általános iskolai bizonyítvánnyal rendelkező kitöltők adták. A magas egyetemi-, főiskolai végzettséggel illetve érettségi bizonyítvánnyal rendelkező személyek rátája azért lehet a gyökérok a az első kérdésre adott nagymértékű pozitív válaszra, mivel a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező egyének kicsit mélyebben tanulták az üzleti, pénzügyi témákat, ahol szinte elkerülhetetlen az, hogy a controlling témáját is érintsék. Úgy gondolom, hogy amennyiben a kitöltők között az iskolai végzettség nagyobb százalékban lett volna a szakmunkás bizonyítvány, illetve az általános iskolai bizonyítvány úgy a controllingot ismerők száma is csökkent volna.

**5. ábra:** A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szerinti megoszlása (n=130)

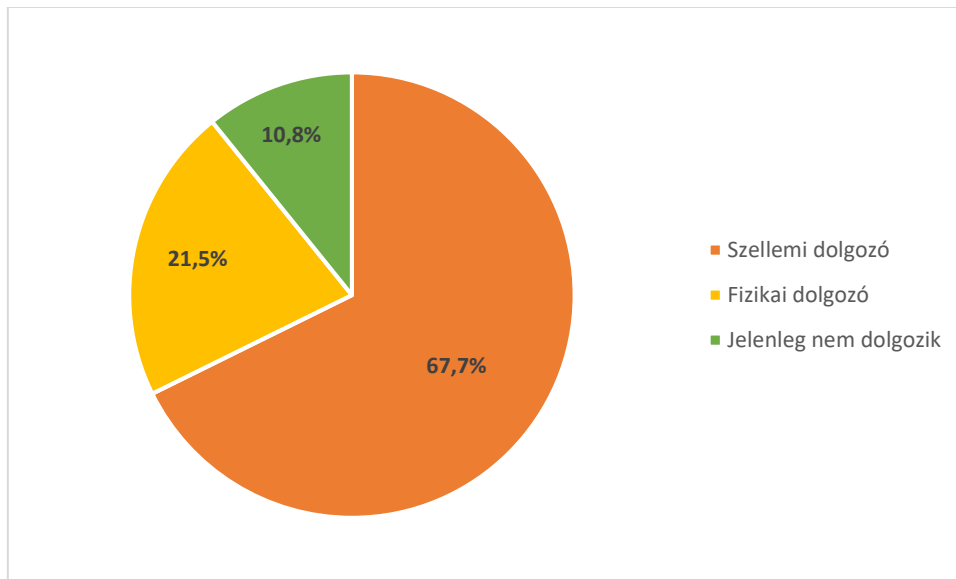
(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)



Az egyén iskolai végzettsége szorosan kapcsolatban áll a munkahelyen betöltött pozíciójával. Az iskolai végzettség nagyban befolyásolja a munkavállaló szakmai előmeneteli lehetőségeit, a felelősségi szinteket és ezzel egyetemben az illető kereseti potenciálját is. A controlling ismeretének tekintetében is nagy szerepe van az egyén munkahelyen betöltött munkakörének. A szellemi dolgozók jobban, mélyebben ismerik a controllingot, mint a fizikai dolgozók, ennek számos oka lehet. A szellemi dolgozók általában magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, mely esetben kijelenthető, hogy a tanulmányaik során legalább érintették a controlling témáját a fizikai dolgozókkal ellentétben. Munkájuk során hozzáférnek és használják is azokat a jelentéseket, melyek controlling adatot tartalmaznak. Ezzel szemben a fizikai dolgozók fő feladata az operatív munka elvégzése, ezeken a területeken a controllingal legfeljebb közvetett módon találkozhatnak pl.: normaidőkön keresztül. Ezeket a tényeket igazolják a kérdőívem - erre vonatkozó kérdésére - adott válaszok is, ugyanis a megkérdezettek 67,7% szellemi pozícióban dolgozik jelenlegi munkahelyén. A fizikai dolgozók 130 fő 21,5%-át tették ki. A kitöltők 10,8% százaléka, pedig jelenleg nem rendelkezik munkahellyel, ennek okát nem vizsgáltam.

**6. ábra:** A kitöltők munkahelyen betöltött pozíció szerinti megoszlása (n=130)

(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)



A munkahelyi pozíció, azonban nem minden véleményem szerint. Valóban nagymértékben hozzájárul a controlling ismeretéhez, ám fontos komplementumnak számít maga a munkahely jogi formája is. A vállalat jogi formájának típusa közvetett befolyásolja, hogy az ott dolgozók mennyire ismerik a controlling fogalmát, illetve a munkahelyén betöltött szerepét. A vállalat komplexitása, illetve méretük alapján a nagyvállalatok (pl.: Zrt., Nyrt.) dolgozói ismerik legjobban a controllingot. Ezen vállalatokban a modern controlling rendszer, rendszerek működnek és munkavállalói gyakrabban találkozhatnak a controlling által használt fogalmakkal (pl.: teljesítményértékelés, riportok elemzése, költségtervezés). Ezzel ellentétben a KKV-k (pl.: Kft., Bt.) esetében a controlling nem annyira protokolláris. Gyakorta megessik, hogy a cég tulajdonosa vagy könyvelője végzi a pénzügyi tervezési és ellenőrzési folyamatokat, ezáltal a cég dolgozói ritkábban vagy egyáltalán nem találkoznak a controlling fogalmával. Nagyvállalatok esetében gyakran előfordul, hogy a munkavállalói számára – annak érdekében, hogy pénzügyi ismereteiket kibővítsék – belső képzéseket tartanak. A felmérésben található kérdésre, mely ezt hivatott megvizsgálni is erre hajazó válaszokat kaptam. A válaszadók 44,6% százaléka dolgozik Zrt.-nél, ezután a Kft.-nél dolgozók száma volt a legmagasabb a maguk 32,3% százalékaival. Nyíltkörűen működő részvénytársaságnál a kitöltők 7,7% százaléka, Bt. jogi formában működő cégnél 3,1%, míg Szövetkezetnél a megkérdezettek 12,3% százaléka dolgozik, ezek az adatok az 2. számú táblázatban vannak szemléltetve.

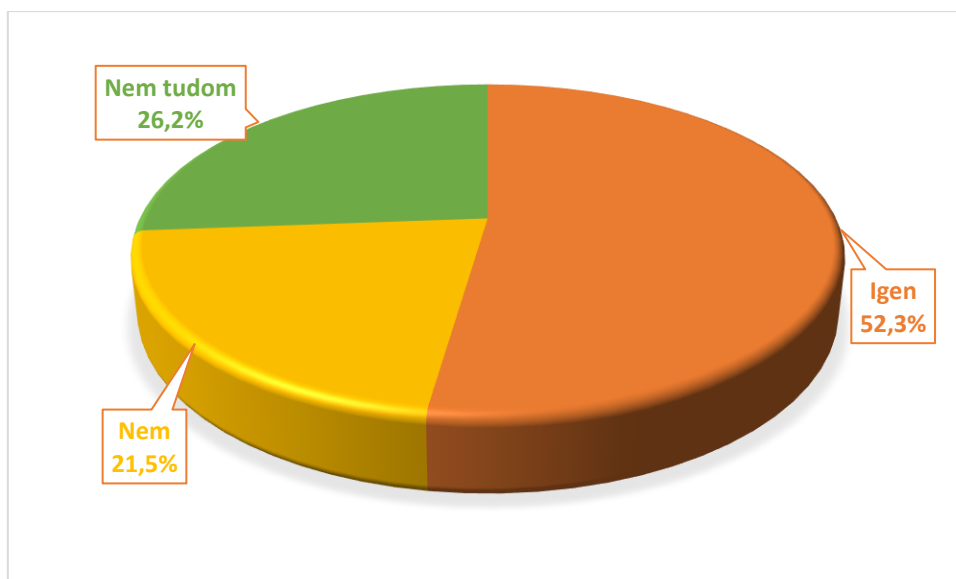
**2. táblázat:** A válaszadók munkahelyének jogi forma szerinti megoszlása (n=130)

(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)

Jogi forma	Darabszám	Százalék
Szövetkezet	16	12,3%
Betéti társaság (Bt.)	4	3,1%
Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)	42	32,3%
Nyíltkörűen működő részvénytársaság (Nyrt.)	10	7,7%
Zártkörűen működő részvénytársaság (Zrt.)	58	44,6%

**7. ábra:** Controlling osztály működése a válaszadó munkahelyén (n=130)

(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)



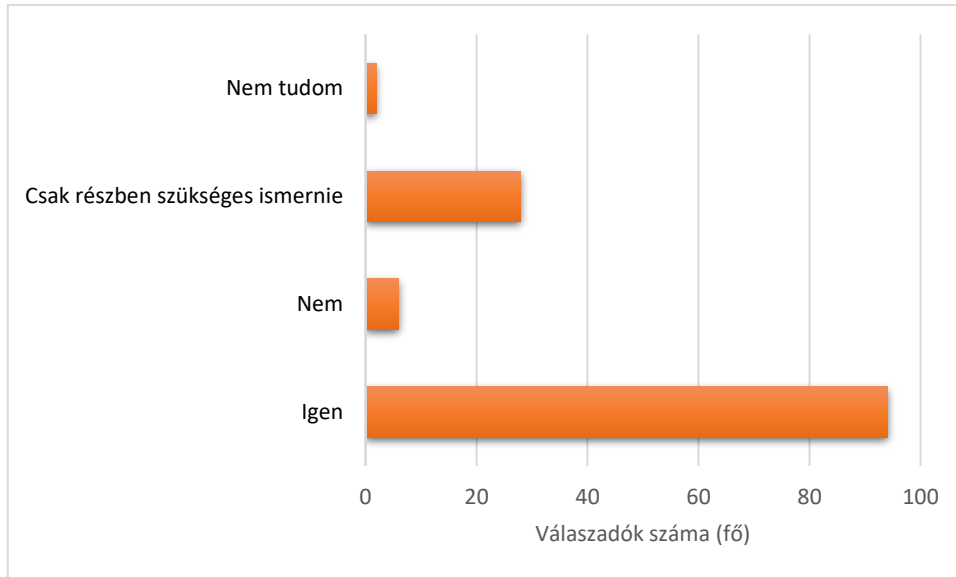
A 7. ábrán látható arra a kérdésemre kapott válaszok megoszlása, mely azt hivatott vizsgálni, hogy a kitöltő tisztában van-e azzal, hogy a munkahelyén működik-e controlling osztály vagy sem. Ez a kérdés azért fontos véleményem szerint, mert ennek a ténynek a tudata sok mindent elárul úgy az egyének controlling ismeretéről, mint magáról a munkahelyéről is. Az, hogy a megkérdezettek tudatában vannak ennek a ténynek 52,3% százalékos arányban az szorosán

összefügg a munkahely jogi formájával. Ez alatt azt értem, hogy minél nagyobb egy szervezet általában annál komplexebb a pénzügyi irányítás, ezáltal ezeknek a cégeknél controlling osztály alkalmazására is sokkal nagyobb szükség van a stratégiai döntések hatékonyabb támogatása érdekében. Ez nem jelenti azt, hogy a KKV szektor vállalatainak nincs szüksége controllingra, csupán annyit, hogy ezeknél a szervezeteknél a controlling osztály helyett - számos esetben - a pénzügyi osztály vagy a menedzsment végzi el ezeket a feladatokat. Jelenti azt is, hogy a kitöltők érdeklődnek, ismerik munkahelyük gazdasági működését, ezáltal könnyebben megértve a különböző vállalati döntéseket. Továbbá elárulja, hogy a válaszadók munkahelye valószínűleg transzparens, a pénzügyi, üzleti információk könnyebben elérhetők, mint egy bürokratikusabb szervezetnél, továbbá mutathatja azt is, hogy a megkérdezettek olyan cégeknél dolgoznak többségében, ahol a belső kommunikáció megfelelő szinten van.

Az emberek munkahelyük controlling ismeretét firtató kérdése után arra voltam kíváncsi, hogy mit gondolnak, a controlling osztály feladatairól, illetve azok mélységéről. Erre vonatkozott kérdéssorom következő feltett kérdése, hogy a kitöltők véleménye szerint a controlling osztálynak szükséges-e ismernie a cég teljes működését? A 130 válaszadó közül 94 fő úgy gondolta, hogy igen szükséges a cég teljes működését ismernie. 28 személy véli úgy, hogy csak részben szükséges ismernie a működési folyamatokat, 6 ember szerint nem szükséges ismernie a teljes működési folyamatot 2 illető, pedig nem tudja. Ez alapján az a következtetés vonható le, hogy a megkérdezettek erős egyetértésben vannak afelől, hogy a controlling osztály megfelelő működése érdekében elengedhetetlen, hogy ismerjék a cég teljes működését a megalapozott elemzések elkészítéséhez. A különböző osztályok működésének és céljának ismerete által lefektetett út az egyetlen olyan, mely a vállalat sikerességéhez vezethet.

**8. ábra:** Controlling osztály cég működéssel kapcsolatos ismereteinek szükségességének megoszlása (n=130)

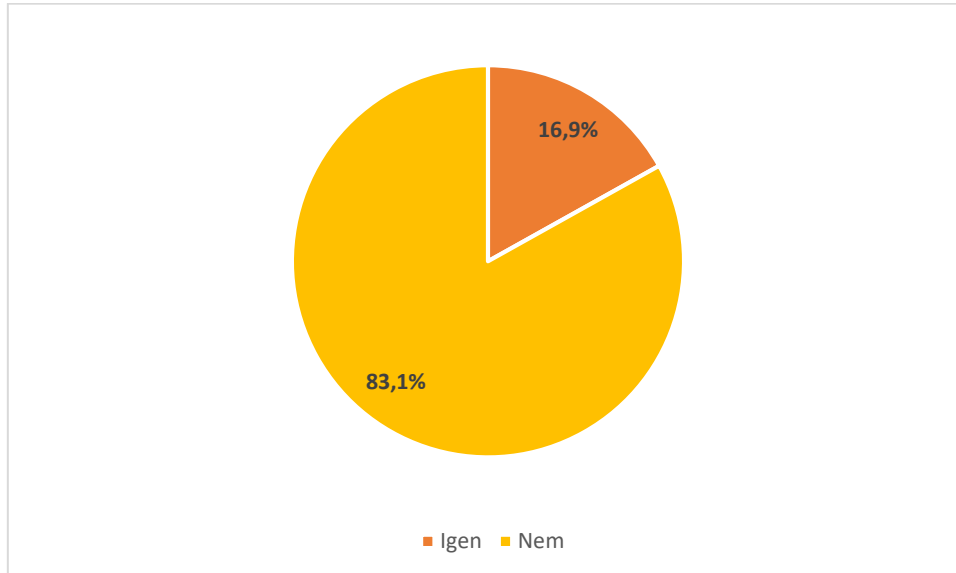
(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)



Ugyan ezen a területen kutakodva tettem fel a következő kérdést, mely így szólt: „Az Ön véleménye szerint a controlling, mint tevékenység csak a pénzügy területén lehet jelen?”. Arra voltam kíváncsi, hogy a kutatásban résztvevők mennyire ismerik a controlling szemléletet, modernebbek vagy inkább konzervatívabbak a témát illetően. A válaszomra kiemelkedően magas számban 83,1 százalékban úgy vélekedtek, hogy a controlling, mint tevékenység nem csak a pénzügy területén lehet jelen, a fennmaradó 16,9%, pedig úgy, hogy igen. A kapott válaszok alapján kijelenthető, hogy a kutatásban résztvevő egyének modernebb gondolkodással vannak a controllingot illetően. Úgy gondolják, hogy a controlling a pénzügyi területen kívül más területeken is jelentkezik. Ezt az arányt csak úgy, mint a többi annak köszönhetjük véleményem szerint, hogy a megkérdezettek között közel ilyen magas százalékban voltak jelen a diplomával-, illetve érettségi bizonyítvánnyal rendelkezők. Ez tovább erősíti azt az állítást, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők nagyobb tudással rendelkeznek a controllinggal kapcsolatban.

**9. ábra:** A controlling, mint tevékenység csak a pénzügy területén lehet jelen? (n=130)

(Forrás: Saját szerkesztés saját kutatás alapján)



### 3.2. Interjú során kapott válaszok kiértékelése

Azok a személyek, melyek segítőkezet nyújtottak és hozzájárultak a velem a történő beszélgetéshez 90%-ban termelő vállalatnál dolgoznak, a fennmaradó 10%, pedig szolgáltató szervezetnél keresi a kenyerét. Az első kérdés, melyet feltettem a válaszadóknak az volt, hogy megengedik-e, hogy a munkahelyük nevét megemlítssem a vizsgamunkámban. Erre a kérdésre sajnos egybehangzó nem-et kaptam válaszként, szeretnék volna, ha a munkahelyük, illetve személyük nem beazonosítható. Ezt figyelembe véve a dolgozat során nem kerülnek említésre a szóban forgó adatok. Az interjú alanyokról viszont annyit elárulhatok, hogy a tíz főből négy Heves vármegyéből -, négy fő Jász – Nagykun – Szolnok vármegyéből -, illetve kettő fő Pest vármegyéből származik. A válaszadókból kilenc fő a 19-36 év közötti -, míg egy fő a 37-54 év közötti korosztályba sorolható. A munkahelyük jogi formáját tekintve 100% - ban Zártkörűen működő részvénytársaságnál tevékenykednek. Fontos kérdésnek tartottam, azt is, hogy a megszólaltatottak milyen jellegű munkát végeznek jelenlegi munkahelyüket tekintve, erre kaptam válaszul, hogy a tízből hét ember fizikai dolgozóként, míg három ember, pedig szellemi dolgozóként tevékenykedik jelenlegi vállalatánál. Iskolai végzettségüket tekintve, pedig a szellemi állományban dolgozó három fő egyetemi vagy főiskolai diplomával rendelkezik, a

fizikai dolgozók közül, pedig hat személy rendelkezik szakmunkásbizonyítvánnyal és egy fő, pedig érettségi bizonyítvánnyal.

Az első kérdésemre, mellyel azt kívántam megtudni, hogy a válaszadók ismerik-e, a controlling, illetve könyvelés közötti különbségeket a várakozásomnak megfelelő válaszok születtek. A fizikai dolgozók közül a hét személyből hat nem tudta a választ erre a kérdésemre, míg egy fő - aki érettségi bizonyítvánnyal rendelkezik - el tudta mondani a különbségeket. Ezzel szemben a megkérdezett szellemi dolgozók 100%-a tisztában van a két fogalom közötti különbségekkel. Ennek okaként kettő tényezőt találtam, amelyeket már az előzőekben is említettem dolgozatom során. Ezek, pedig nem más, mint az oktatási háttér-, illetve az eltérő munkaköri elvárások. A szellemi dolgozók iskolai végzettsége magasabb, mint a megszólaltatott fizikai dolgozóké, így nagyobb eséllyel találkoztak controllinggal tanulmányaik során, főleg abban az esetben, ha pl.: gazdasági, műszaki vagy esetleg menedzsment szakokon szereztek diplomát. Erre a kérdésre ráfűzve tettem fel a következőt, mely így hangzott: „Ön szerint a controlling foglalkozik számlák kezelésével?”. A kapott válaszok alapján kijelenthetem, hogy a controlling és a számlakezelés kapcsolatáról eltérő ismeretekkel rendelkeznek a fizikai és szellemi dolgozók. A fizikai dolgozók közül csupán egy fő tudta a helyes választ, miszerint a controlling nem foglalkozik közvetlenül számlák kezelésével, hanem inkább elemzéssel és pénzügyi tervezéssel. A többiek tévesen úgy gondolták, hogy a controlling is számlákat rögzít és könyvel. A szellemi dolgozók viszont mindhárman helyesen válaszoltak, jelezve, hogy a controlling nem végez számlakezelést, hanem azok adatainak elemzésével foglalkozik. Ezután érdekelt, hogy a válaszadók miként vélekednek arról, hogy a controlling tevékenységbe beletartozik-e a riportok készítése. Erre igyekeztem fényt deríteni a következő kérdésemmel, miszerint: „Az Ön véleménye szerint a controlling feladatai közé tartozik a különféle riportok készítése?”. A válaszadók csak ugyan - ahogy azt az előző kérdésemnél is véltem tapasztalni - a fizikai dolgozók számára a riport készítés, illetve annak célja kevésbé ismert, a hét személyből, úgy ahogyan az előzőknél is egyetlen fő tudta, hogy a controlling feladatai közé tartozik a riport készítés, de konkrétumot Ő sem tudott megnevezni. Ezzel szemben a szellemi dolgozók olyan válaszokat mondtak, mint például: „*Igen, a controlling egyik fő feladata a riportok készítése, hiszen ezek alapján történik a vezetői döntéshozatal.*” vagy egy másik példa: „*Igen, a controlling nem csak adatokat elemez, hanem összegyűjti és vizuálisan is prezentálja azokat a menedzsment számára.*”. Ezen válaszokból könnyen és egyértelműen leolvashatjuk, hogy a controlling fogalma és feladata jóval ismertebb a szellemi dolgozók körében, mint fizikai munkát végző munkavállalók között. A következő kérdésemmel azt kívántam megtudni, hogy

a megkérdezettek mennyire vannak tisztában azzal, hogy a controlling egyik alapvető funkciója a pénzügyi-, illetve operatív tervezés. Valamint mennyire ismerik fel azt, hogy ez a tervezés nem csak a múltbéli adatok elemzéséről, hanem előrejelzések, valamint célkitűzések meghatározásáról is szól egyaránt. A kérdésekre, mely úgy szólt „Ön szerint a controlling tevékenységben szükség van tervezésre?” a válaszok itt is igen megosztók voltak. A fizikai dolgozók válaszaikban inkább saját tapasztalataikra hivatkoztak, mint sem a témát illető tudásukra. Válaszaik közt legtöbbször azt mondták, hogy a tervezés nem része a controlling feladatkörének. Tervezést véleményük szerint a cég vezetői végzik. A hét személyből hatan úgy gondolták, hogy a controlling feladatköre inkább különböző pénzügyi tevékenységre (pl.: könyvelés, számlakezelés) korlátozódik. Egy fő az érettségizett személy - aki egyébként műszakvezetői beosztásban dolgozik a jelenlegi munkahelyén – különös meggyőződéssel állította, hogy igen is a controllingnak kell terveznie. Ő válaszával leginkább a tervezés költség oldalát fogta meg, véleménye szerint „... a tervezés elengedhetetlen annak érdekében, hogy a vállalat tisztában legyen azzal, hogy a következő hónapokban mennyit is költhet.”. A szellemi dolgozók ezzel szemben egyértelműen fejtették ki véleményét arra vonatkozólag, hogy a controlling számára elengedhetetlen a tervezés. Az általuk adott válaszok jóval mélyebb szakmai ismeretekről árulkodnak. Válaszaik a következők voltak: „A controlling egyik legfontosabb funkciója a tervezés, hiszen a vezetőségnek pontosan kell tudnia, milyen pénzügyi és működési irányokat érdemes követni.” vagy „A controlling nemcsak a múltbéli adatokat elemzi, hanem előrejelzéseket készít a következő időszakokra, például a bevételekre és a kiadásokra vonatkozóan.”. Válaszaikban kitértek arra, hogy a tervezés különböző formában jelenhet meg példának a költség tervezet, illetve a cash flow-t is megemlítették. Soron következő kérdésekre, mely úgy hangzott „Ön tudja, hogy a controlling milyen mutatókat mér valójában”? A fizikai dolgozók közül egyetlen személy sem tudott helyes, vagy elfogadható választ adni, ezzel szemben a szellemi dolgozók mindannyian tudtak elfogadható, sőt majdnem teljesen helyes válasszal szolgálni, válaszaikba beleformálva azt, hogy a vállalat teljesítményét, költségeit, bevételeit és hatékonyságát hivatott vizsgálni a vállalat controlling szervezete. A következő kérdés az előtte lévőhöz kapcsolódik szorosán, mellyel azt szerettem volna megvizsgálni, hogy amennyiben tudják a megkérdezettek, hogy mely mutatókat vizsgálja a controlling, úgy tudják-e ennek okát, hogy miért is elemzi azokat. A fizikai dolgozók közül sajnos senki nem tudott érdemben válaszolni az előző kérdésre, így ebből következőleg ezt a kérdést már értelmetlennek tartottam feltenni a számukra, hiszen az ily módon kapott válaszok az eredményt torzították volna. A szellemi dolgozók által kapott válaszokból, pedig egyszerűen érezhetjük, hogy ismerik ezeknek a mutatóknak a mérése, vizsgálata mögötti okokat a

válaszok között volt, aki konkrét példán keresztül adott választ a feltett kérdésemre: „*Az egyik legfontosabb cél, hogy előre jelezzék a pénzügyi kockázatokat és elkerüljék a veszteségeket. Például ha egy termék gyártása túl költséges, az adatok alapján dönthetnek a változtatásról.*” Ez a válasz véleményem szerint remekül tükrözi, hogy azok a munkavállalók, akik – ha nem is dolgoznak a pénzügy, controlling területén – használják, vagy ismerik a controlling által biztosított adatokat, ismerik annak stratégiai szerepét, értik, hogy a controlling tevékenysége nem merül ki adatok gyűjtésénél, hanem azokat elemezi, így biztosítva megfelelő alapot a vezetők által meghozott döntésekhez. Az előző kérdésekkel körbe jártam a controlling által mért mutatók kérdéskörét, így következett az, hogy megkérdeztem az interjú alanyaimat arról, hogy, ha már ilyen jól összeszedték, hogy mit-, illetve miért mér a controlling, akkor a véleményük szerint a controllingnak van támogató szerepe a cég vezetése felé? Ezt a kérdés feltettem a fizikai dolgozóknak is, hiszen véleményem szerint ezen, kettő kérdés nem teljes egészében fonódik össze. A fizikai dolgozók közül négy személy elfogadható választ adott, bár ezek közül egy főnél érezhető volt, hogy tippelt, a válasza az volt, hogy „*Szerintem igen, mert hát végül is minden a főnökökhöz kerül*”. A másik három fő válasza azért ennél konkrétabb volt, tudták, hogy a cég vezetősége a számok, adatok alapján dönt, sőt az érettségizett interjúalanyom külön kiemelte, hogy, a controlling a költségeket is figyeli, erről biztosan jelenteniük kell a vezetőség felé. A fizikai dolgozók közül kettő nem tudott választ adni a kérdésemre, egy fő, pedig hibásan értelmezte a kérdést első neki futásra, majd miután segítettem neki, hogy itt pontosan mire is vagyok kíváncsi, sajnos nem tudott rá válaszolni. A szellemi dolgozók, ahogy ezt az összes többi kérdésemnél is megjegyeztem mindannyian helyesen válaszoltak. Válaszaik szofisztikáltak és összeszedettek voltak. A válaszaikban említették a költségeket és bevételeket, a pénzügyi mutatók fontosságát a vezetői döntéshozatal számára, sőt valaki a beruházások megtérülési számításait is megemlíttette. Ezeket összegezve a szellemi dolgozók tudták, hogy a controlling támogató szereppel bír a cég vezetősége számára. Tisztában vannak azzal, hogy a controlling által készített riportok, elemzések és előrejelzések kulcsfontosságúak lehetnek a stratégiai döntések meghozatalához. A fizikai dolgozókat tekintve a viszonylag magasnak találom a helyes válaszok arányát, bár az a válaszokból tisztán látszik, hogy a controlling és a cég vezetőségének kapcsolata számukra kevésbé egyértelmű. A controlling és a vállalati folyamatok kapcsolatát, valamint az ezzel kapcsolatos ismereteket és szemléletmódot a következő kérdéssel kívántam górcső alá vonni. A kérdésem így hangzott „*Véleménye szerint fontos a controlling számára – ha véleménye szerint igen, akkor miért - hogy a cég megfelelő folyamatokat alkalmazzon?*”. A kérdésre kapott válaszok alapján kijelenthetem, hogy a fizikai dolgozók közül öt személy úgy gondolta, hogy a megfelelő

folyamatok valóban fontosak lehetnek a controlling számára, ám mikor rákérdeztem, hogy miért is gondolják így, sajnos nem tudták megmondani a controlling, illetve a megfelelő folyamatok közötti kapcsolatot. Válaszaik közt voltak a következők, melyekből jól érződik, hogy a kapcsolatok nem egyértelműek számukra: *„Ha a folyamatok rendben vannak, akkor talán kevesebb hibázás van, de hogy ez a controllingnak miért fontos, azt nem tudom.”* vagy *„Valószínű, hogy ha a folyamatok rosszak, akkor a pénzügyekben is gond lesz, szóval lehet, hogy a controlling is figyeli.”*. A szakmunkás bizonyítvánnyal rendelkezők többsége, tehát érzékelt a megfelelő vállalati folyamatok fontosságát, de nem voltak biztosak abban, hogy ez a controlling szempontjából miért lényeges. Az érettségivel rendelkező dolgozó valamivel pontosabban fogalmazott válasza során: *„A controllingnak szerintem szüksége van arra, hogy a folyamatok átláthatók legyenek, mert így tudja megnézni, hogy hol van veszteség vagy hiba.”*. Kettő személy a fizikai dolgozók közül, pedig sajnos nem tudta megmondani, hogy a controlling számára miért lehetnek fontosak a megfelelő folyamatok, és egyáltalán nem tudtak válaszolni a kérdésre. A szellemi dolgozók azonban egybehangzóan úgy vélték, hogy a controlling számára elengedhetetlen a megfelelő folyamatok alkalmazása, mivel ezek befolyásolják az adatminőséget, az elemzések pontosságát és a vállalat működési hatékonyságát. Válaszaikban, melyek közül egyet emelnék ki: *„Ha egy vállalat rossz folyamatokkal dolgozik, akkor a controlling nem tud megfelelő előrejelzéseket és elemzéseket készíteni, mert az alapadatok eltorzultak lesznek.”*. Véleményem szerint ez remekül összefoglalja, hogy miért is fontos a controlling számára a megfelelő folyamatok alkalmazása a cégnél. Összegezve tehát, az erre a kérdésre kapott válaszokat, egyértelműen látszik, hogy a szellemi dolgozók tisztában vannak a controlling és a vállalati folyamatok összefüggéseivel, míg a fizikai dolgozók többsége vagy nem látja ezt a kapcsolatot, vagy nem tudja pontosan megfogalmazni. A társalgások során feltett utolsó kérdésem, mely így hangzott: *„Az Ön véleménye szerint minden esetben van pénzügyi eredménye a controlling tevékenységnek?”*. Ezzel az szerettem volna vizsgálni, hogy a megkérdezettek mennyire látják a controlling tevékenységet kizárólag pénzügyi eredményhez kötöttnek, felismerik-e annak stratégiai, illetve operatív szerepét. A fizikai dolgozók körében nagyon vegyes válaszokat kaptam. A hét személyből négy úgy gondolta, hogy a controlling tevékenység mindig pénzügyi eredménnyel jár, kettő fő bár válaszolt a kérdésemre, de érezhető volt, hogy csak találgatnak. Egy személy a fizikai dolgozók közül kifejezetten úgy vélekedett, hogy nem minden esetben van pénzügyi eredménye. Válaszában kitért arra, hogy szerinte vannak olyan esetek mikor a controlling „csak” statisztikákat készít, mellyel – véleménye szerint – nem keletkezik kevesebb költség vagy épp több haszon. A szellemi dolgozók egyértelműen úgy vélték, hogy a controlling

tevékenységnek nem minden esetben van közvetlen pénzügyi eredménye, de közvetett módon hozzájárulhat a vállalat sikeréhez. Kiemelték, hogy a controlling nem csupán a költségcsökkentésről, illetve profitnövelésről szól, hanem olyan stratégiai és operatív döntéseket támogat, amelyek hosszú távon biztosíthatják a vállalat stabilitását. Példaként említették a kockázatelemzést, a teljesítménymérést és a stratégiai tervezést, amelyek bár nem azonnal hoznak bevételt, de segítenek elkerülni veszteségeket és optimalizálni a működést.

## 4. KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK

A szakirodalmi források áttanulmányozása, elemzése, továbbá a saját empirikus vizsgálataim során kapott eredmények utat teremtettek számomra arra, hogy a többet megtudjak a hétköznapi emberek jelenkori controlling ismereteit illetően. Ennek a részfejezetnek a célja, hogy a már említett összegyűjtött adatok alapján, az azokból levont konklúzióimat bemutassam, illetve az feltárt problémák - véleményem szerinti - kezelési módjait kifejtsem.

Szakedolgozatom elkészítése során az alábbi következtetéseket vontam le:

- Napjainkban megfigyelhető, hogy a pénzügyi tudatosság egyre növekszik, ám a controlling mint menedzsmenteszköz, a hétköznapi emberek számára még mindig kevésbé ismert. Véleményem szerint a fogalmat gyakran nagyvállalati környezettel asszociálják, így a magánszemélyek nem ismerik fel annak - saját döntéshozatalaikban játszott - stratégiai szerepét.
- Az 1. számú táblázat alapján a H1 hipotézisem megcáfolásra kerülhetne, ám a kérdőívemben kapott válaszokat kiegészítendőnek tartottam, ezért készítettem egy szekunder kutatást is, melyet mélyinterjú keretében hajtottam végre. A kérdőívemben résztvevők 69,2% százaléka nyilatkozott úgy, hogy véleménye szerint ismeri a controllingot, amit igen magas számnak tartottam tekintve a téma komplexitását. Az általam végzett mélyinterjú azonban megmutatta számomra, hogy bár a controllinggal találkozhattak életük során az emberek mégis rengeteg tény, összefüggés nem ismert azok számára, akik nem dolgoznak össze a controllinggal, vagy nem használnak controlling által szolgáltatott adatokat. A primer, illetve szekunder kutatásom alapján a H1 hipotézisem alátámasztásra került.
- A H2 hipotézisem megcáfolásra került a 9. ábra alapján. Az ábrán jól látszik, hogy a kérdőívben résztvevő személyek úgy gondolják, hogy a controlling, mint tevékenység nem csak a pénzügy területén lehet jelen. Fontos hozzátenni, hogy nagy százalékban voltak magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők a résztvevők között, ennek köszönhető ez az eredmény az én olvasatom szerint. A kutatások – gondolok itt a primer-, illetve szekunder kutatásra- megmutatták azt, hogy abban az esetben, ha ez az arány változna, úgy egyenesen arányosan változna a konklúzió is.

- H3 hipotézisem beigazolódott a végzett mélyinterjú, valamint nagymintás kérdőív alapján. A feltett kérdésekben, illetve az azokra kapott válaszokból remekül leolvasható a különbség az alacsonyabb, illetve magasabb iskolai végzettséggel rendelkező személyek közt a controllinggal kapcsolatos tudásuk minőségét, illetve mélységét illetően. A controlling ismerete és az iskolai végzettség között megfigyelhető az egyenes arányosság.
- A mindennapok embereinek controlling ismeretei jellemzően igen felszínesek, sokszor nem ismerik a komplex összefüggéseket a pénzügyi, teljesítménymenedzsment és a döntéstámogató rendszerek között. Ezen ismeret hiánya gátolhatja a hosszú távú tervezést, melynek alapjait az adatok nyújtják. Ez, pedig elengedhetetlen a fejlődéshez úgy vállalati -, mint egyéni szinten.
- A controlling ismeretek alkalmazásának gyakorisága, valamint ezen ismeretek mélysége szorosan összefügg a munkavállalók vállalatban belül betöltött szerepkörével. Szellemi munkakörben tevékenykedő munkavállalók körében jellemzően nagyobb a controlling szemlélet. Az operatív szinteken lévő munkavállalók ezzel ellentétben, viszont kevésbé ismerik annak módszereit, valamint jelentőségét. Az ismeretek közt meglévő különbségből kifolyólag gyakran egyáltalán nem vagy csak nehezen lehetséges az alsóbb szintek bevonása az adatalapú döntéshozatalba, ezzel akadályozva a vállalat hatékonyságát, valamint annak transzparens működését.

A dolgozatom során levont konklúziók alapján az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg:

- Annak érdekében, hogy a controllingot szélesebb körben mélyebben ismertetni tudjuk, érdemes lenne különböző workshop-okat, ilyen célzatú oktatásokat tartani melynek célközönsége kifejezetten a kisvállalkozók, valamint magánszemélyek lennének. Mind ezek mellett lehetne egy digitális úton elérhető, egyszerűsített controlling eszköz vagy eszközök, melyek segítenék ezen, kisebb gazdasági szereplők eligazodását a témával kapcsolatban.

- A controlling szemlélet növelése érdekében vállalatokon belüli képzéseket lenne célszerű szervezni. Ezen képzések célja az lenne, hogy a megmutassák a controlling miként támogatja a HR-t, logisztikát, marketing vagy más területet a vállalaton belül, csökkentve ezáltal azt a téves információt mely szerint a controlling csak pénzügyi feladatokat lát el.
- A pénzügyi alapismeretek mellett a controlling alapjait is be kellene építeni az oktatási rendszerbe, akár általános iskolai szinten is. Ezen felül állami vagy civil szervezetek által támogatott ingyenes online kurzusok, tanácsadások és mentorprogramok segíthetnék a lakosság pénzügyi tudatosságának fejlesztését.
- A vállalati kultúrát úgy kellene fejleszteni, hogy a controlling szemlélet ne csak a vezetői szinten legyen jelen, hanem az operatív dolgozók is értsék annak jelentőségét. Ennek érdekében interaktív tréningeket és egyszerűsített, munkakör-specifikus elemző eszközöket lehetne bevezetni, amelyek segítik az adatalapú döntéshozatal elterjedését az alsóbb szinteken is.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatommal mindösszesen három feltételezést vizsgáltam, melyeket a dolgozatom során ismertetett adatokkal kívántam alátámasztani vagy megcáfolni. Ezen feltételezések az alábbiak:

- **H1:** Az emberek döntő többsége nem ismeri a controlling fogalmát, tevékenységi körét.
- **H2:** Azok az emberek, akik véleményük szerint ismerik a controllingot, úgy gondolják, hogy annak feladatköre csak a pénzügyi osztály területére korlátozódik.
- **H3:** Az iskolai végzettség és a controlling ismerete között egyenes arányosság figyelhető meg.

Szakedolgozati témám kiválasztásakor biztos voltam benne, hogy a controlling területével foglalkozó témát fogok választani. Egyetemi tanulmányaim során számos könyvet, illetve cikket olvastam, mely a controlling témájában íródott. Ezek rendszerint szakzsargont használtak, illetve úgy tárgyalták a controlling témáját, mintha az csak az üzleti életben lenne jelen, pedig a mindennapi életünkben is jelentős szerepet játszik. Ezért is választottam ezt a témát, ahol a mindennapi emberek controllinggal kapcsolatos tudását, illetve annak mélységét vettem górcső alá.

Az olvasott szakirodalmakon keresztül rengeteg új tudásra tettem szert magam is a controlling témájával kapcsolatban, melyek segítettek az általam végzett primer-, illetve szekunder kutatás precíz és célratoró kialakításában. A szakirodalom feldolgozás után végeztem el a kutatásaimat, melyek segítségével mélyebben beleáshattam magam az általam vizsgált témába. Az előző sorokban említettem, hogy a kutatómunkám során kettő típusú módszert alkalmaztam. Kvantitatív vizsgálatot végeztem el egy Google űrlap segítségével, melyet Facebookon népszerűsítettem. Mindösszesen 130 kitöltésig jutottam, mely kitöltések mindegyikét elfogadhatónak minősítettem a kapott adatok átvizsgálását követően. A kérdőíven keresztül befolyt információtömeget Microsoft Excel elnevezésű program segítségével elemeztem ki. Annak ellenére, hogy a kérdőív által nyújtott adatok nagyon informatívak voltak szükségét láttam ezek kiegészítését egy kvalitatív vizsgálattal is. A kvalitatív vizsgálatom mélyinterjú formájában végeztem el. Az interjúban tíz főt kérdeztem meg controllinggal kapcsolatos tudásukról. Minden elbeszélgetés személyes térben történt, a megkérdezettek 90% százaléka a 19-36 éves korosztályt, míg 10% százaléka 37-54 éves korosztályt képviseltette, mivel ezek a

korosztályok voltak véleményem szerint azok, melyek aktív munkavállalók és leginkább érintettek lehetnek a controlling témájában.

A dolgozat legszámottevőbb része kétség kívül az előbb említett kutatómunkára kapott válaszok kielemezése volt. Ezen elemzésnek köszönhetően kaptam meg a keresett válaszaimat az általam állított hipotézisekre, melyek közül kettő hipotézisem alátámasztást nyert, míg egy megcáfoltatott a kapott információk alapján. Ezeket a szakdolgozatom befejező részében taglalom részletesen, illetve javaslatokat is teszek a felmerülő problémák áthidalására.

A kutatómunkám végére érve egyértelművé vált számomra, hogy a magyar emberek javarészt hallottak a controllingról, ám mélyebb összefüggések, illetve a controllingban rejlő stratégiai potenciál csak a tanult személyek számára egyértelmű. Véleményem szerint a helyzet nem reménytelen, mind az oktatás-, mind a vállalatok kezében megvannak azok az eszközök, melyek a controllinggal kapcsolatos tudás elmélyítését elősegítenék. Úgy gondolom, hogy amennyiben az általam tett javaslatok megvalósulnának, úgy növekedne a pénzügyi tudatossága a magánszemélyeknek ezáltal egy nyugodtabb, pénzügyileg előre tervezett életet tudnának élni. A vállalatok számára, pedig egyszerűbb lenne operatív szinten is megértetni a vezetőség által hozott döntések miértjeit, ezáltal növelve a hatékonyságot, illetve a dolgozói elégedettséget.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Ambrus T., Lengyel L. (2006): *Humán controlling számítások*. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.– 235 o.
2. Boda Gy., Szlávik P. (2001): *Kontrolling rendszerek tervezése*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. – 409 o.
3. Csajbók Z. (1991): *A számítástechnika története*. Budapest: Magánkiadás, 56 o.
4. Delve (2024): *In-Depth Interviews for Qualitative Analysis*. Letöltés dátuma: 2025. január, Forrás: <https://delvetool.com/blog/in-depth-interviews?>
5. Felföldi J., Szöllösi L., Szűcs I. (2013): *Üzleti tervezés elméleti jegyzet*. Letöltés dátuma: 2024. november, Forrás: [https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti\\_tervezes\\_elmeleti\\_jegyzet.pdf](https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3636/uzleti_tervezes_elmeleti_jegyzet.pdf). - 134 o.
6. Eric Kimberling (2024): *Top 10 Most Commonly Selected and Implemented ERP Systems*. Letöltés dátuma: 2025. január, Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-most-commonly-selected-implemented-erp-systems-eric-kimberling-1kaoc>
7. G-portál honlapja: Letöltés dátuma: 2023. november, Forrás: <https://hcsilla-logistics.gportal.hu/gindex.php?pg=7495192&fbclid=IwAR0cRIeRifSRZ4SN9ciy8TzQC894CTzXY2rxBsp8P6onx9Lyw1QWG0Ia5RY>
8. Hágen I., Kondorosi Fné. (2003): *Controlling*. Debrecen: „Controll 2003” Kft., 182 o.
9. Hágen I. (2008): *A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése kontrollinggal*. [Ph.D értekezés] Gödöllő: Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola., 188 o.
10. Herman, H. G. (1987): *A számítógép Pascaltól Neumannig*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, 368 o.
11. Horváth P.(1993): *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, 227 o.
12. Horváth & Partner (1997): *Controlling: Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó., 212 o.
13. Horváth & Partner (2003): *Controlling*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti kiadó Kft., 215 o.

14. International Group of Controlling - IGC (Fordítók: Bojtos J. – Jutasi Y. - Kauzli K. – Kozma M. – Sorossy S. – Vass K. – Vári A. (2004): *Controlling értelmező szótár*. Budapest: IFUA Horváth&Partners, 231 o.
15. Jedox. (N.a): *Top-down vs. bottom-up planning in enterprise performance management*. Letöltés dátuma: 2025. január, Forrás: <https://www.jedox.com/en/blog/top-down-bottom-up-planning>
16. Kenbak honlapja: Letöltés dátuma: 2025. január, Forrás: <https://www.kenbak.com>
17. Körmendi L., Tóth A. (2006): *A controlling elmélete és gyakorlata*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, 176 o.
18. Maczó K. (2001): *Controlling a gyakorlatban*. Budapest: Verlag Dashöfer Szakkönyvtár, 87.o
19. Mann R., Mayer E. (1993): *Controlling kezdők számára*. Budapest: Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., 260 o.
20. Marketing blogger (2024): *Kvantitatív kutatás* Letöltés dátuma: 2024. november, Forrás: <https://marketingblogger.hu/kvantitativ-kutatas/>
21. Musinszki Z. (2013): *Kontrolling*, oktatási segédlet. Miskolc 127 o. Letölve: 2023. december, Forrás: [https://gtk.uni-miskolc.hu/files/6629/Kontrolling+%28logisztika%29+k%C3%A9szirat+2013.pdf?fbclid=IwAR2j46yHDRUel2gTvQtSpPvqHEMhkMLvftnJ1E\\_Nzbl09RQHwj1UkwNdmpe](https://gtk.uni-miskolc.hu/files/6629/Kontrolling+%28logisztika%29+k%C3%A9szirat+2013.pdf?fbclid=IwAR2j46yHDRUel2gTvQtSpPvqHEMhkMLvftnJ1E_Nzbl09RQHwj1UkwNdmpe)
22. SAP (n.a.): *What is ERP?* Letöltés dátuma: 2024. december, Forrás: <https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>
23. Spermann K. (1992): *Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 870 o.
24. Sütő D. (2017): *A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben*. Letöltés dátuma: 2023. október, Forrás: <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4972/4715>, 466-477. o. DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.37.
25. Ternai K. (2008): *Az ERP rendszerek metamorfózisa*. [Ph.D értekezés] Budapest: Gazdálkodástani Doktori Iskola, 241 o. Letöltés dátuma: 2025. január, Forrás: [https://phd.lib.uni-corvinus.hu/377/1/ternai\\_katalin.pdf](https://phd.lib.uni-corvinus.hu/377/1/ternai_katalin.pdf)
26. Tóth A. – Zéman Z. (2001): *Controlling Alapismeretek*. Gödöllő: Egyetemi Kiadó, 124 o.

# ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

## Ábrák jegyzéke:

1. ábra: A törzskari controlling _____	13
2. ábra: A hierarchikus controlling _____	14
3. ábra: A decentralizált controlling _____	15
4. ábra: A controlling szabályozó kör _____	20
5. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szerinti megoszlása (n=130) _____	29
6. ábra: A kitöltők munkahelyen betöltött pozíció szerinti megoszlása (n=130) _____	30
7. ábra: Controlling osztály működése a válaszadó munkahelyén (n=130) _____	31
8. ábra: Controlling osztály cég működéssel kapcsolatos ismereteinek szükségességének megoszlása (n=130) _____	33
9. ábra: A controlling, mint tevékenység csak a pénzügy területén lehet jelen? (n=130) _____	34

## Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: Controlling ismeret megoszlása a válaszadók között (n=130) _____	28
2. táblázat: A válaszadók munkahelyének jogi forma szerinti megoszlása (n=130) _____	31

# MELLÉKLETEK

## 1. számú melléklet: Kérdőív

Kedves Kitöltő!

Fekete Armand Márk vagyok a Magyar Agrár - és Élettudományi Egyetem harmadéves Pénzügy és számvitel alapszakos hallgatója. Szakdolgozatom során azt vizsgálom, hogy az emberek milyen mértékű controlling tudatossággal rendelkeznek napjainkban. Az ehhez elkészített kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárulna a záródolgozatom sikerességéhez. A kérdőív kitöltése teljesen anonim, illetve önkéntes módon történik és bármikor megszakítható. Kitöltése nagyjából 10 percet vesz igénybe. A kérdéssor megválaszolása által közölt adatok semmilyen módon nem vezethetők vissza egyénekre.

Megtisztelő idejét, illetve segítségét köszönöm szépen előre is!

**Ön tudja, hogy mit jelent a controlling kifejezés?**

- Igen
- Nem

**Az Ön munkahelyén működik controlling osztály?**

- Igen
- Nem
- Nem tudom

**Ön mennyire ért egyet az alábbi állítással: „A controlling olyan funkciókat átfogó eszköz, amely feladata a tervezés, ellenőrzés és információ ellátás összehangolása.” (6-os Likert- skála)**

- Egyáltalán nem értek egyet – Teljesen egyetértek

**Az Ön véleménye szerint a controlling, mint tevékenység csak a pénzügy területén lehet jelen?**

- Igen
- Nem

**Amennyiben az előző kérdésre adott válasza „Nem” volt, úgy Ön szerint mely más területeken jelenhet meg még controlling tevékenység? (Több válasz jelölhető)**

- Emberi erőforrás
- Marketing
- Logisztika
- Egyéb (Saját válasz megadható)

**Az Ön véleménye szerint a controlling osztály mely más osztállyal dolgozik össze leginkább?**

- Logisztikai osztály
- Műszaki osztály
- Pénzügyi osztály
- Emberi erőforrás osztály
- Termelési osztály

**Az Ön véleménye szerint, hol található a controlling szervezet optimális helye a cégen belül?**

- Közvetlenül a vezetőség alatt
- Önálló szervezeti egységként
- Decentralizálva, területekre szétbontva
- Egyéb (Saját válasz megadható)

**Ön mennyire tartja fontosnak a controlling szerepét a cégek életében? (6-os Likert-skála)**

- Egyáltalán nem fontos – Elengedhetetlen szerepe van a cégek életében

**Az Ön véleménye szerint a controlling osztály tevékenységi körébe beletartozik a cég folyamatainak szabályozása is?**

- Igen
- Nem

**Az Ön véleménye szerint a controlling osztálynak szükséges a cég teljes működését ismernie?**

- Igen
- Csak részben szükséges ismernie
- Nem
- Egyéb (Saját válasz megadható)

**Ön milyen vállalatirányítási rendszereket ismer? (Több válasz jelölhető)**

- SAP
- Oracle
- Cobra
- Libra
- sERPa
- Nem ismerek ilyen rendszereket
- Egyéb (Saját válasz megadható)

**Az Ön neme:**

- Férfi
- Nő

**Az Ön életkora:**

- 0 – 18 év
- 19 – 36 év
- 37 – 54 év
- 55 – 72 év
- 73 - ... év

**Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:**

- Általános iskola
- Középiskola (Szakmunkás bizonyítvány)
- Középiskola (Érettségi bizonyítvány)
- Főiskola/Egyetem
- Egyéb (Saját válasz megadható)

**Az Ön jelenlegi munkahelye milyen jogi formában működik?**

- Szövetkezet
- Betéti társaság (Bt.)
- Korlátolt felelősségű társaság (Kft.)
- Nyíltkörűen működő részvénytársaság (Nyrt.)
- Zártkörűen működő részvénytársaság (Zrt.)

**Az Ön munkahelyi pozíciója:**

- Fizikai dolgozó
- Szellemi dolgozó
- Jelenleg nem dolgozom
- Egyéb (Saját válasz megadható)

**2. számú melléklet: Mélyinterjú kérdések**

1. Interjúalanyra vonatkozó kérdések, melyek a kérdőívemben is megtalálhatók (életkor, lakóhely, iskolai végzettség, munkakör, munkahely típusa)
2. Ön tudja, hogy mi a különbség a controlling és a könyvelés között?
3. Ön szerint a controlling foglalkozik számlák kezelésével?
4. Controlling feladatai közé tartozik a különféle riportok készítése?
5. Ön szerint a controlling tevékenységben szükség van tervezésre?
6. Ön tudja, hogy a controlling milyen mutatókat mér valójában?
7. Ön tudja, hogy miért méri ezeket a mutatókat a controlling?
8. Ön szerint a controllingnak van-e a támogató szerepe a cég vezetése felé?
9. Véleménye szerint fontos a controlling számára – ha véleménye szerint igen, akkor miért -hogyan a cég megfelelő folyamatokat alkalmazzon?
10. Az Ön véleménye szerint minden esetben van pénzügyi eredménye a controlling tevékenységnek?

# NYILATKOZATOK

## NYILATKOZAT

### a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Fekete Armand Márk
A Hallgató Neptun kódja:	SYBNTG
A dolgozat címe:	Controlling a laikusok szemszögéből
A megjelenés éve:	2025
A konzulens intézetének neve:	Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2025. év 04. hó 11. nap



Hallgató aláírása

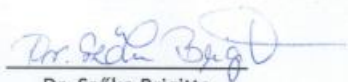
## NYILATKOZAT

Fekete Armand Márk (hallgató Neptun azonosítója: SYBNTG) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2025. év április hó 08 nap



Dr. Szóke Brigitta  
belső konzulens