

OTDK-dolgozat

2025

MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

KONTROLLER KOMPETENCIÁK

Munkakörrel kapcsolatos elvárások elemzése magyar és német
nyelvű álláshirdetések alapján

CONTROLLER COMPETENCES

Analysis of job expectations based on job advertisements in
Hungarian and German

Langazó Melinda

Konzulens: Dr. Musinszki Zoltán

Kézirat lezárása: 2023.11.17

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. Kontrolling.....	3
2.1 A kontrollingról általánosságban.....	3
2.2 A kontrolling funkciói és feladatai.....	5
2.3 A kontroller kompetenciái.....	7
2.4 Digitalizáció és változás.....	12
3. Az álláshirdetések.....	21
3.1 Az adatgyűjtés folyamata.....	22
3.2 Az álláshirdetések szerkezete.....	24
3.3 A magyar minta hirdetőinek adatai.....	26
4. A kontroller feladatok vizsgálata.....	27
5. Kompetenciák és készségek vizsgálata.....	37
5.1 Szakmai ismeret és tárgyi tudás.....	38
5.1.1 Végzettség.....	38
5.1.2 Szakmai ismeret és munkatapasztalat.....	41
5.1.3 Nyelvismeret.....	46
5.1.4 Informatikai ismeret.....	48
5.2 Személyiségjegyek.....	51
6. Összegzés.....	56
Felhasznált irodalom és források jegyzéke.....	60
Mellékletek.....	63

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A minta hirdetéseinek a felépítése.....	25
2. táblázat: A hirdetések cégforma és munkavégzés helye szerinti megoszlása.....	26
3. táblázat: A feladatok gyakoriságának eltérései a magyar és német hirdetésekben....	31
4. táblázat: Feladatgyakoriság a vállalati méret függvényében.....	32
5. táblázat: Feladatgyakoriságok a munkavégzés helye szerint.....	34
6. táblázat: Feladatok közötti összefüggések.....	35
7. táblázat: A hirdetésekre jellemző egyéb adatok.....	36
8. táblázat: Elvárások és előnyök.....	37
9. táblázat: Felsőfokú végzettség elvárásának arányai.....	40
10. táblázat: Végzettség a minőségi és területi ismerv arányában.....	40
11. táblázat: Elvárt munkatapasztalat.....	41
12. táblázat: Munkatapasztalat a vállalati méret függvényében.....	42
13. táblázat: Munkatapasztalat és munkavégzés helye közötti összefüggések.....	42
14. táblázat: Szakmai ismeretek és vállalati méret kapcsolata.....	45
15. táblázat: Nyelvismeret megoszlása a vállalatméretek vonatkozásában.....	47
16. táblázat: Nyelvismeret a budapesti és vidéki hirdetésekben.....	48
17. táblázat: Elvárt informatikai ismeret és vállalatméret kapcsolata.....	50
18. táblázat: Elvárt és előnyt jelentő informatikai ismeretek.....	51
19. táblázat: Személyiségjegyek gyakorisága a magyar és német nyelvű hirdetésekben.....	52
20. táblázat: Személyes kompetenciák a vállalati méret függvényében.....	54
21. táblázat: Személyiségjegyek közötti összefüggések.....	55

Ábrák jegyzéke

1. ábra: „Kontrolling akkor történik, amikor a vezető és a kontroller együttműködik”...	4
2. ábra: PDCA és szabványosítás.....	5
3. ábra: A személyiség funkcionális modellje.....	8
4. ábra: Kontroller kompetencia szintek.....	9
5. ábra: Kontroller szerepek.....	11
6. ábra: Üzleti intelligencia technológiák.....	14
7. ábra: Az üzleti elemzés szakaszai.....	15
8. ábra: Kontroller-szerepek.....	16
9. ábra: A kontroller munkakör változása és a változásra ható erők.....	20
10. ábra: Az adatbázis felépítése.....	23
11. ábra A mintában szereplő szervezetek méret szerinti megoszlása.....	24
12. ábra: A foglalkoztatottak számának megoszlása.....	26
13. ábra: Feladattípusok megjelenése a magyar és német álláshirdetésekből.....	29
14. ábra: A kontrolling szabályozó kör.....	30
15. ábra: Feladatcsoportok és a kontrolling szabályozó kör.....	30
16. ábra: Elvárások a végzettséggel kapcsolatban.....	39
17. ábra: Szakmai ismeretekkel kapcsolatos elvárások számszerűsítése a magyar és német hirdetésekből.....	44
18. ábra: Nyelvismereti elvárások.....	46
19. ábra: Informatikai ismerettel szemben támasztott elvárások.....	49
20. ábra: Kontroller kompetencia-profil hazai és német álláshirdetések alapján.....	57

1. Bevezetés

Kutatómunkám tárgya elsősorban a kontroller munkakör kompetenciaprofiljának, másodsorban a munkakörhöz tartozó feladatprofilnak a vizsgálata.

Célkitűzésem kettős. Egyrészt arra a kérdésre keresem a választ, hogy azok a magyarországi vállalatok, amelyek kontroller munkatársakat keresnek, milyen gyakorlati elvárásokat támasztanak jövőbeli munkatársaikkal szemben. Másodlagosan azt is célul tűztem ki, hogy a munkakört nem csak hazai viszonylatban vizsgálom, hiszen a szakma nemzetközi. Kíváncsi voltam arra, hogy milyen hasonlóságokra és különbségekre derül fény, ha a magyar adatokat összevetem egy másik ország adataival. Ugyanakkor ez a kutatás arra is lehetőséget kínál, hogy a gyakorlati eredményeket összevegyem a szakirodalomból megismert hagyományos, és technológiai újdonságok következtében prognosztizált változásokkal, amely a szakemberek szerint vélhetően be fog következni a kontrolleri munkakörben.

Egy munkakörrel kapcsolatos gyakorlati elvárások megismeréséhez kiváló lehetőséget kínál az álláshirdetések tartalomelemzése. Száz darab magyarországi „controller” álláshirdetés tartalomelemzését végeztem el, s ezekre a hirdetésekre úgy tekintettem, mint valóságos munkakörre szabott, konkrét elvárásokat támasztó leírásokra. Az adatgyűjtés során már adott volt a lehetőség, hogy nem csak az elvárásokat részletező bekezdéseket használjam az adatbázisom felépítéséhez, hanem egyúttal a hirdetésekben szereplő napi feladatok is elemezsem. Így a statisztikai elemzések elvégzésével felállításra került egy gyakorlati feladat- és kompetenciaprofil.

A másodlagos célnak megfelelően száz darab német álláshirdetést is gyűjtöttem, amelyeket nagyrészt ugyanazon statisztikai elemzésnek vetettem alá, mint a magyar hirdetéseket, az eredményeket pedig párba állítottam. Így több egyezésre és különleges eltérésekre bukkantam.

Témaválasztásomat elsősorban a téma aktualitása indokolja. Az elméleti ismeretek nem feltétlenül egyeznek meg a szervezetek gyakorlati nézőpontjával, ezért egy munkavállalónak a karriertervezés folyamata során mindvégig figyelemmel kell kísérnie, hogy a betölteni kívánt munkakörhöz milyen elvárások tartoznak, s így tudatosan fejlesztheti kompetenciáit. Ugyanakkor egy szervezet működésére ható technológiai erőknek (felhő alapú IT rendszerek, Big Data, okos gyárak, digitalizáció, ipar 4.0) napjainkban folyamatosan magas szintű a hatása a felgyorsult fejlődés következtében, így az ezek okozta változások folyamatos figyelemmel

kísérése elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezet versenyképes tudjon maradni. Ehhez tartozik, hogy a vállalat a változásokat adaptálja különösen a szervezéshez és vezetéshez kapcsolódó munkakörökben (amilyen a kontroller is), így ezekhez a munkakörökhöz szükséges szakmai ismeretekre és kompetenciákra különös figyelmet kell fordítani.

Kutatásom első részében áttekintek néhány hagyományos és a technológiai erők hatását vizsgáló szakirodalmat, ezt követően pedig a száz-száz darab hirdetés elemzése következik. Legvégül kísérletet teszek arra is, hogy a szakirodalmi ismereteket összevessem a gyakorlati eredményekkel. Az elméleti háttér összevetése az álláshirdetések tartalmával annak a vizsgálatára is lehetőséget biztosít, hogy vajon van-e olyan kompetencia, amelyet a szakma fontosnak tart, ugyanakkor a gyakorlatban nem jelenik meg, vagy éppen a szervezetek tartják nélkülözhetetlennek, viszont a szakirodalmakban nem, vagy csekély mértékben kerül említésre.

2. Kontrolling

2.1 A kontrollingról általánosságban

A kontrolling az angol „to control” igéből származik. Az Oxford Szótár a következő meghatározásokat adja: (1) az a hatalom, hogy valaki(k) döntéseket hozzanak egy ország, egy terület vagy egy szervezet működéséről (→ *vezetés*); (2) a képesség, hogy rávegyünk valakit/valamit arra, hogy úgy cselekedjen ahogy mi szeretnénk (→ *irányítás*); illetve (3) valaminek/valakinek a korlátozása és ellenőrzése, és az erre szolgáló módszer (→ *szabályozás, ellenőrzés*).

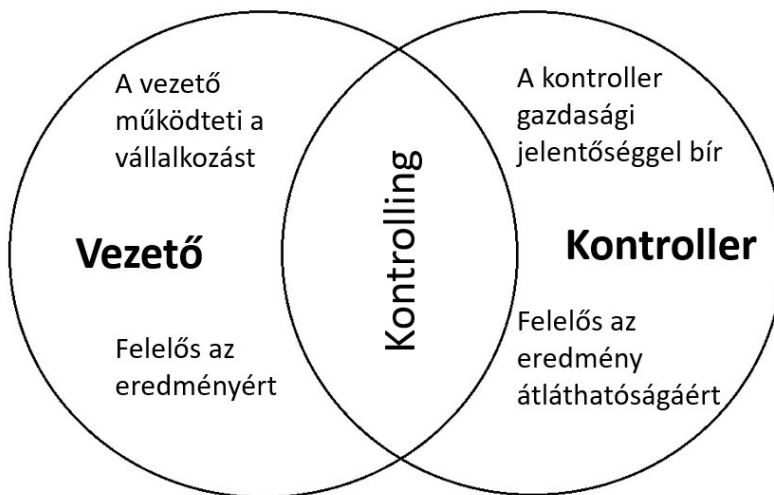
Magyarországon a legtöbbet idézett kontrolling definíció Horváth Péter nevéhez kötődik: „A kontrolling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz melynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása”. (Horváth, 2009, 15.o.) Ez a megközelítés a német nyelvterületen elterjedt kontrolling irányzathoz áll közelebb, mely szerint a kontrolling „összehangolja a tervezést, a kontrollt valamint a vezetői döntésekhez szükséges információellátást, kialakításáért és működtetéséért a kontroller és/vagy kontrolling szervezet a felelős”. (Musinszki, 2013, 4. o.)

„Más megközelítésben a kontrolling a vállalkozás egésze szempontjából fontos folyamatok, tevékenységek, állapotok együttes, komplex, rendszerszemléletű figyelemmel kísérése, értékelése. A kontrolling értelmezhető egy felelősségi elven felépített tervezési, elszámolási, információszolgáltatási, ellenőrzési és érdekeltségi rendszerként is.” (Musinszki, 2013, 3.o.)

A kontrolling területén tevékenykedő intézmények nemzetközileg elismert együttműködési csoportosulása az International Group of Controlling (IGC). Az általuk kiadott szótár a következőképpen határozza meg a kontrolling definícióját. „A kontrolling a célmeghatározás, tervezés és ellenőrzés (az irányítás és a szabályozás értelmében) folyamata, valamint magába foglalja az összes releváns pénzügyi és kereskedelmi szempontot. Olyan tevékenységeket foglal magában, mint a döntéshozatal, alternatívákat meghatározó tevékenységek vagy eljárások meghatározása, az egyének és tevékenységeik irányítása, valamint irányelvek felállítása. Következésképpen a vezetőknek gyakorolniuk kell a kontrollingot, mivel az ő felelősségük a vállalat célkitűzéseinek meghatározása a tervezési folyamat részeként. Ugyanígy az eredményekért is ők a felelősek. A kontrolling tehát vezetői tevékenységként értelmezhető, és minden vállalkozásban, még a legkisebbeknél is el kell végezni. Ezért a kontrollingot nem

szabad kizárólag a hivatásos kontroller feladatának tekinteni.” (Controlling Wiki, 2010, saját fordítás)

A meghatározásukhoz egy szemléltető ábra is tartozik:



1. ábra: „Kontrolling akkor történik, amikor a vezető és a kontroller együttműködik”

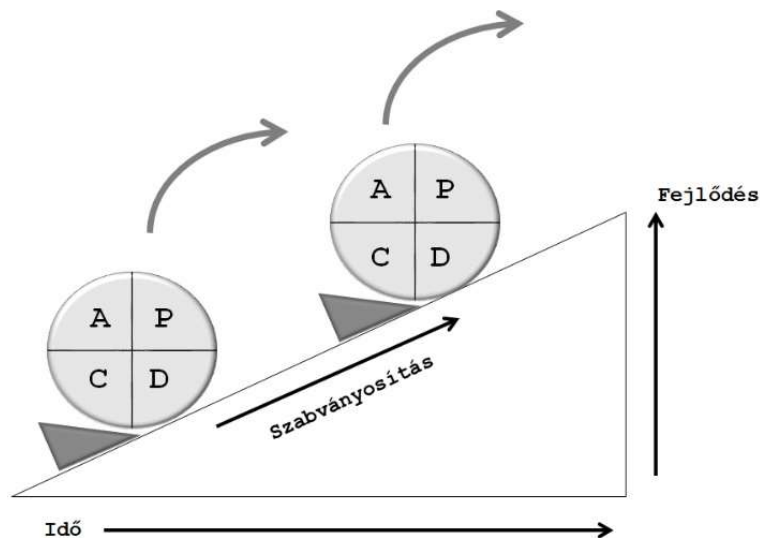
(forrás: Controlling Wiki, 2010)

A fenti meghatározás a kontrolling másik irányzatát képviseli. „Angolszász területen a management control kifejezés terjedt el, miszerint a tervezés és a kontroll a vezetés része.” (Musinszki, 2013, 4.o.)

A kontrolling tevékenység alapmódszerének – mindkét irányzat esetén – a PDCA ciklust tekintjük. A PDCA egy négylépcsős modell, mely a folyamatos fejlesztés/fejlődés koncepcióját írja le. A modellt Deming munkásságából ismerjük, azonban az alapjait 1939-ben Shewhart publikálta. A mozaikszó a folyamat lépéseit leíró *plan-do-check-act* kifejezések rövidítéséből áll. Célja, hogy a vállalat mindennapi működése során előforduló folyamatokat javítsa, hatékonyabbá tegye, illetve az ismétlődő hibákat kiküszöbölje.

A tervezés szakaszában (P) a kívánt eredmények eléréséhez célkitűzéseket, illetve folyamatokat kapcsolnak. A végrehajtás szakaszában (D) a tervek megvalósítása történik. Az ellenőrzési fázisban (C) az előző szakasz adatait és eredményeit értékelik. Az adatokat összehasonlítják a várt eredményekkel, hogy fény derüljön a hasonlóságokra és különbségekre. Ekkor adatok elemzése, rendszerezése és vizualizálása segít a tendenciák felismerésében, hogy mely változtatások működnek jobban, melyek kevésbé sikeresek. Végül a beavatkozás fázisa (A) a tényleges javítást jelenti. A problémák azonosítása az ellenőrzési folyamat során megtörtént, a

negyedik lépésben a problémák gyökereit tárják fel, és megkeresik milyen módosítással, javítással lehet ezeket megszüntetni. Végül a teljes folyamat újraindul.



2. ábra: PDCA és szabványosítás (forrás: Berényi, 2015)

Mint ahogyan a 2. ábrán is látható, a PDCA körfolyamatában a szabványosítás (szabályalkotás) az, ami ékként segíti a szervezeteket abban, hogy a teljesítményüket folyamatosan javítani tudják.

A PDCA ciklust kimondottan a kontrolling területére vetítve alkotta meg Musinszki Zoltán a kontrolling szabályozó kör ábráját, amely a ciklus lépéseit mutatja be a kontrollinghoz kapcsolódó tevékenységek láncolatán keresztül. Az ábrát a 4. fejezetben részletesebben bemutatom.

2.2 A kontrolling funkciói és feladatai

A PDCA ciklusnak megfelelően a kontrolling funkcióit a tervezésben, mérés és elemzésben, illetve visszacsatolásban határozhatjuk meg. Ez a három funkció keretet jelent a kontrolleri feladatprofil meghatározásában, azaz a szakirodalomban meghatározott feladatkörök mindegyike szorosan kapcsolódik ezek egyikéhez.

A következőkben ismertetem, hogy a korábban már említett forrásokban hogyan határozzák meg a kontroller feladatait, majd a végén kiegészítem ezeket a magyarországi foglalkozási jegyzék pontjaival.

Horváth a kontrollingrendszer feladatait saját definíciójából vezeti le: „a controllernek a tervezés, ellenőrzés és információellátás területén vannak feladatai”. (Horváth&Partners, 2008, 17.o.). Minden vállalkozás saját stratégiai célokat tűz ki, melyeknek elérésén folyamatosan fáradoznak. A szervezeten belül minden működési folyamat ennek a célnak az elérését szolgálja, ezért ezek a feladatok rendszerekbe szerveződnek. A controllernek a tervezési/ellenőrzési és az információellátási rendszerre vonatkozóan két koordinációs feladata van: „gondoskodik egyrészt ezek kiépítéséről és továbbfejlesztéséről (kialakítás), másrészt ezek napi működéséről (folyamatos összehangolás)”. (Horváth&Partners, 2008, 18.o.) Továbbá hozzáteszi, hogy a controller munkájának másik oldala pedig a szabályozóköri működtetése (tervezés; terv-tény összehasonlítás; eltérések korrigálása, ellenintézkedések).

Körmendi Lajos is Horváth Péter definíciójára épít könyvében, ugyanakkor néhány feladatot részletesebben is kifejt:

- vállalkezési célok meghatározása
- a döntés előkészítéséhez információk gyűjtése, feldolgozása
- gazdasági tervezés
- az eredmények ellenőrzése, a tervezett és tényleges értékek összevetése
- a tervtől való eltérések okainak feltárása
- beavatkozási területek kijelölése
- információszolgáltatás a vezetés számára. (Körmendi, 1995)

Musinszki a controller által ellátandó feladatok meghatározásánál három kategóriát képez, melyek összefoglaló jellegűek:

- „döntéstámogatás – a controller az információkat összegyűjti, előkészíti, összefoglalja annak érdekében, hogy a vezető megfelelő döntéseket tudjon hozni
- koordináció – a controller összehangolja a tervezés és ellenőrzés folyamatait, koordinálja a részcélokat, részterveket, összekötő, hídverő szerepet vállal a különböző területek képviselői között
- moderáció – a controller moderátorként tevékenykedik a csoportmunkában, oly módon moderálja a kontrolling folyamatot, hogy a döntéshozók célorientáltan tudjanak eljárni” (Musinszki, 2013, 29-30. o.)

Az IGC küldetésnyilatkozata hosszú ideig a következőképpen határozta meg a controller szerepét: tervezik és irányítják a célkeresés, tervezés és ellenőrzés vezetői folyamatát, így társfelelősök a célok elérésében; biztosítják az üzleti eredmények, pénzügyek, folyamatok és stratégia átláthatóságát, így hozzájárulnak a nagyobb gazdasági hatékonysághoz (Controlling

Wiki, 2010). Ugyanakkor a szervezet ügyvezetése 2013. januári ülésén módosította ezt a definíciót. Szakítottak azzal a nézettel, hogy a transzparencia megteremtése a kontroller fő feladata, ehelyett pedig a szervezeti teljesítmény került a középpontba. Ez azt jelenti, hogy nincs többé éles különbség az angolszász és európai controllingfelfogás között, mert mindkettőnél a szervezeti teljesítmény javítása van a középpontban (Controllingportal.hu, 2013).

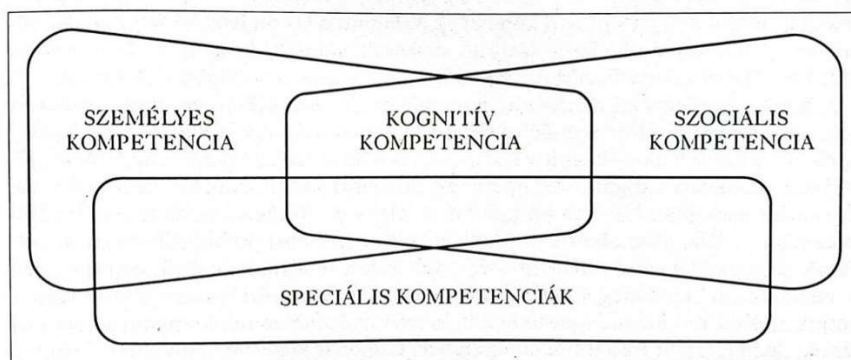
Végül de nem utolsó sorban a Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere (FEOR) a következő feladatokat rendeli a 2514-es számú kontroller munkakör mellé:

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

2.3 A kontroller kompetenciái

A kompetencia latin eredetű szó, jelentése illetékesség, jogosultság, hozzáértés, szakértelem.

A kompetencia jelentése összetett és igen sokat gazdagodott az elmúlt évtizedekben. Hazánkban elsősorban Nagy József munkássága kiemelkedő ezen a területen, így az ő fogalmát szeretném idézni: „A kompetenciák a személyiség komponensei (komponensrendszerei), amelyek meghatározott funkciót szolgáló motívum- és képességrendszerek”. (Nagy, 2000, 32.o.)



3. ábra: A személyiség funkcionális modellje

(forrás: Nagy, 2000, 35.o.)

A 3. ábrán láthatjuk a hogyan kapcsolódnak egymáshoz a kompetenciák Nagy szerint. A személyes kompetencia funkciója a személy túlélése és létezése (pl. testi-lelki egészség, jó közérzet, személyiség fejlődése stb.). A szociális kompetencia szintén az egyéni érdekeket szolgálja, ugyanakkor ezek megvalósulása ez esetben egy másik ember, csoport stb. érdekeivel kölcsönhatásban valósul meg. A kognitív kompetencia a szociális és személyes kompetencia metszetében található, azt kifejezve, hogy enélkül a másik kettő sem működhet, ugyanakkor a relatív önállóságát is szemlélteti (azaz pl. egy munkával kapcsolatos probléma megoldása sajátos problémamegoldó képességet igényel, amelynek alapja az általános problémamegoldó képesség). A kognitív kompetencia az információfeldolgozást megvalósító pszichikus komponensrendszer; a speciális kompetencia pedig szakértelemre vonatkozik: egy foglalkozás, hivatás, munkakör ellátásához szükséges képességek, készségek és ismeretek összessége (Nagy, 2000).

Másképp megfogalmazva a tanult ismeretek (kognitív és speciális kompetenciák) közé tartozik a tudás és az egyén által megszerzett ismeretek összessége az élet különböző területeiről. A személyiség többi összetevője pedig a személyes értékek, az attitűd, a személyiségvonások és a motivációk (személyes és szociális kompetenciák), melyek szintén az egyénre jellemző kompetenciák szerves és meghatározó részei (Kissné, 2010).

Ehhez sokban hasonló osztályozást jelent a kemény (hard skills – szakmai, ill. módszertani kompetenciák) illetve puha készségek (soft skills – szociális és személyes kompetenciák) csoportosítása is, habár ez esetben a kognitív kompetenciák külön nem kerülnek kiemelésre (ugyanakkor Nagynál is csak a személyes és szociális kompetenciák metszetében találhatóak, különálló területe nincs, ellenben a másik három területtel).

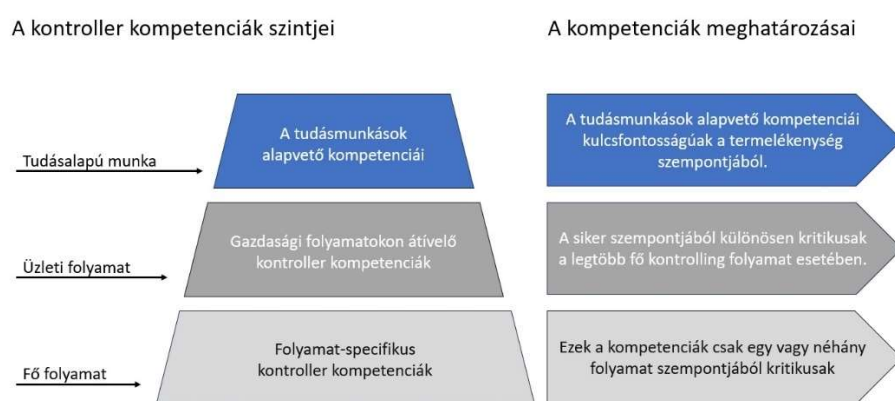
A továbbiakban azt fogom áttekinteni, hogy milyen szakmai és személyes kompetenciákat határoznak meg a kontrollerekkel szemben a szakirodalomban.

Horváth a kontroller személyiségével kapcsolatban kiemeli, hogy a szervezetek igen magas követelményeket támasztanak a szakképzettségével és a jellemével szemben. A legfontosabb a képesség a viták és tárgyalások irányítására, a koordináló képesség és a motiváló képesség (Horváth, 1990).

Musinszki által legfontosabbnak tartott szakmai követelmények listája nagy hasonlóságot mutat az IFUA Horváth & Partners Controlling akadémiajában részletezett követelményekkel (Musinszki, 2013 és Körmendi, 1995): közgazdasági és társadalomtudományi ismeretek, szervezési ismeretek, számvitel átfogó ismerete, számítástechnika és vezetői információs rendszerek ismerete, statisztikai módszerek ismerete és nyelvtudás. A személyiségbeli követelményekről is hasonlóan vélekednek: fontos például az analitikai készség, kreativitás, meggyőző erő, jó kommunikációs készség, hajlandóság az állandó tanulásra és továbbképzésre, valamint fontos a diplomáciai érzék is.

Maczó és szerzőtársai is kiemelik, hogy „adott pozícióhoz megfelelő személyiség nélkül nincs siker” (Maczó et al., 2001). Szerintük a legfontosabb személyiségjegyek a konfliktuskezelés képessége, a kreativitás, a precizitás, a nyitottság, a tisztánlátás és fogalmazás képessége, az objektivitás és a megbízhatóság.

A kontroller kompetenciákról készített legrészletesebb publikáció az IGC Controller Kompetencia Modell c. műve.



4. ábra: Kontroller kompetencia szintek

(forrás: IGC, 2016)

A modell megkülönböztet alapvető kompetenciákat, amelyekre minden tudásmunkásnak¹ szüksége van, a másik két szinten pedig a folyamatspecifikus és folyamatokat összekapcsoló kontroller kompetenciák találhatók. Fontos, hogy a magasabb szinten lévő kompetenciák az alacsonyabb szintek számára is relevánsak. A kompetenciák további osztályozása során Heyse/Erpenbeck kompetencia atlasza alapján megkülönböztetik a személyes, tevékenység és megvalósításorientált, szociokommunikatív illetve módszertani/szakmai kompetenciákat. Az IGC által fontosnak tartott kompetenciák táblázatát az 1. sz. melléklet tartalmazza.

A kontroller szakember számára fontos kompetenciákkal kapcsolatban 2013-ban az IFUA Horváth&Partners egy felmérést is készített. 16 kompetenciát tartalmazó modell alapján készítették több mint 300 szakember segítségével egy listát. A hazai kompetencia rangsor élén az analitikus gondolkodás, terhelhetőség, ügyfél-orientáltság, ill. csapatmunka szerepel.

Az imént említett öt forrást figyelembe véve készítettem egy összefoglaló táblázatot arról, hogy melyik kompetencia melyik szerzőnél kerül kiemelésre. Ezt a 2. sz. melléklet tartalmazza. A táblázat elkészítése során az aprólékosság mellett döntöttem, azaz nem vontam össze hasonló jelentéstartalommal bíró elemeket. Ugyanakkor látható, hogy sok átfedés is van a kompetenciák között. Ilyen átfedésnek tekintem például, hogy a konfliktuskezelési képesség és a diplomáciai érzék a kommunikációs képességen belül is értelmezhető, hiszen konfliktus-megoldás és tárgyalás nincs kommunikáció nélkül, ugyanakkor ennek a kategóriának a különválasztása a szerző szempontjából azért lehetett fontos, mert különösen gyakran találkozhat a kontroller egy ilyen élethelyzettel. Másik példa lehet a delegálói képesség, melyet csak az IGC modelljében emeltek ki, ugyanakkor egyértelműen kapcsolódik a vezetési/szervezési ismeretekhez és készségekhez, melyek már Horváthnál és Musinszkinál is fontos tényezők.

Az összefoglaló táblázat alapján a legfontosabb szakmai kompetenciák a gazdasági ismeretek, a kontrolling szaktudás, a nyelvtudás, a számítógépkezelői ismeretek, számviteli ismeretek és vezetés/szervezés készségek. Módszertani kompetenciák közül kiemelkedik az analitikai gondolkodásmód, informatikai kompetencia és tanácsadói készség. A személyes kompetenciák közül legfontosabb a kreativitás. Kreativitás alatt természetesen nem a tényektől való elszakadást értik a szerzők, hanem a lehetséges megoldások sokszínűségét, azaz a kontroller valamilyen szokványos megoldástól elszakadó kreatív ötlettel segítse a vezetőséget a sikeres döntés meghozatalában. Szociális kompetenciák közül a magas szintű kommunikációs készség

¹ knowledge worker: azok a foglalkoztatottak, akik a legfejlettebb tudományt és technikát alkalmazó ágazatokban dolgoznak és speciális készségekkel, kompetenciákkal rendelkeznek, valamint mind az ismeretek adaptációjában, mind azok létrehozásában részt vesznek (Harangi, 2010).

megele minden forrásnál, a csapatmunka és az együttműködési készség pedig a legtöbb szerző esetén kiemelésre került. Ezt a két kompetenciát szeretném még kibővíteni a felelősségtudattal. Habár lista elemként csak a Maczó és szerzőtársai által szerkesztett könyvben került kiemelésre, ugyanakkor Horváth és Musinszki is többször hangsúlyozza, hogy feladatok és funkciók során mennyire fontos, hogy a kontroller felelősségteljesen viszonyuljon a döntéstámogatói szerepéhez.

A hagyományos kompetenciákkal kapcsolatos szakirodalmi áttekintést a kontrolleri szerepekkel szeretném zárni.



5. ábra: Kontroller szerepek (forrás: Maczó et al, 2001)

Az ábra Henzler és Zünd tipologizálását ötvözi. A fejezetben tárgyalt személyiségjegyek döntően befolyásolják, hogy egy kontroller milyen szerepet tud betölteni egy szervezet életében. A regisztrátorra a pontosság, precízség jellemző, kevésbé elemző és kezdeményező. A múltra és jelenre koncentrál, fontosak számára a szabályok, keretek. A navigátor szakértői, tanácsadói feladatokat lát el, már szélesebb körű és rugalmasabb módszereket használ a regisztrátortól. Akcióorientált, időfókusz a jelen és a közel jövő. Az innovátor számára az információáramlás a fontos, élenjáró szerepet vállal a rendszerépítésben- és fejlesztésben, kreatív megoldásokat keres. Időfókusz a közép és hosszútávú jövő, azaz stratégiai távból szemléli, és ítéli meg a jelen történéseit (Maczó et al, 2001).

Kutatásaim során egyedül Maczóéknál találkoztam azzal a gondolattal, hogy a kontroller követelményprofiljának a része a tapasztalat. Ez a gondolat abban gyökerezik, hogy a szerzők szerint az elméleti tudás, és a tankönyvekben működő modellek a gyakorlatban sokszor kudarcot vallanak, ezért a sokéves tapasztalat elengedhetetlen ahhoz, hogy kontroller szakember válhasson valakiből. Ugyanakkor azt is megjegyzik, hogyha egy jelölt rendelkezik bizonyos személyiségjegyekkel, akkor pályakezdőként is sikeressé válhat rövid időn belül. Tehát a kulcskompetenciák akár tapasztalatot helyettesítő szerepet is betölthetnek. Ezeknek a kompetenciáknak a megléte továbbá abban is segítheti a munkavállalót, hogy mindhárom kontrolleri szerepet betölthesse egy vállalat életében annak függvényében, hogy az aktuális munkafolyamat sikeres teljesítéséhez éppen melyikre van szükség.

2.4 Digitalizáció és változás

A hagyományos kontroller szerepek bemutatása után azt is meg kell vizsgálnunk, hogy az egyre gyorsuló digitális és informatikai fejlődésnek milyen hatása van a vizsgált munkakörre.

„Informatikai támogatás nélkül elképzelhetetlen a kontrolling információkezelési rendszer gyors és hatékony működése” (Musinszki, 2012, 7. o.)

Az informatikai ismereteknek rendkívül fontos szerepük van a kontrolling területén. Egy-egy megfelelő programnak az ismerete nagymértékben meggyorsítja az adatfeldolgozás folyamatát, illetve kiszélesítheti a lehetőségek körét, hogy a kontrolling alapvető funkciói, mint pl. az elemzés és tervezés, létrejöhessenek.

A megvizsgált mintában szereplő szoftveres példák segítségével összeállítottam egy listát, hogy az informatikai rendszerek milyen gazdasági feladatokat könnyíthetnek meg:

- Adatgyűjtés és -elemzés: a megfelelő rendszerek automatizáltan képesek adatot gyűjteni és elemezni a különböző üzleti folyamatokról, mint pl. a bevételek, költségek, készletek, így a szervezet időt és erőforrást takaríthat meg (pl. Microsoft Power BI, Tableau, QlikView, Power Query).
- Költségszámítás és költségmenedzsment: informatikai rendszerismeret lehetővé teszi a kontrolling szakemberek számára, hogy pontosan és kategorizálva kezeljék, így segítve az erőforrások hatékonyabb felhasználását, illetve a költségcsökkentést (pl. Oracle Hyperion, Tableau, SAP BusinessObjects).
- Pénzügyi tervezés és előre jelzés: a tervezés és előrejelzés készítés megkerülhetetlen ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeres lehessen. A kontrolling szakembereknek modellezniük kell a különböző üzleti forgatókönyveket, hogy a cég szempontjából a

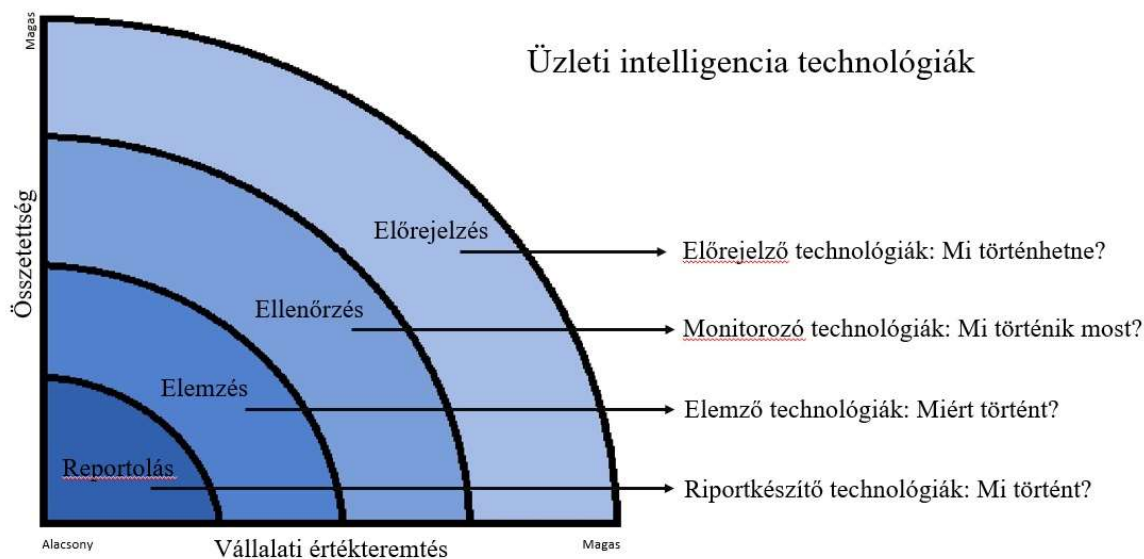
lehető legjobb döntés meghozatalában segédkezzenek (pl. Oracle Hyperion Planning, Board).

- Kockázatkezelés: az informatikai rendszerek lehetővé teszik a kockázati elemzések és szimulációk végzését; így a megfelelő stratégia kiválasztásával a kockázat minimálisra csökkenthető (pl. IBM Cognos Analytics, Tableau).
- Automatizált jelentések és dashboardok: informatikai ismeretek segítségével lehetőség van automatizált jelentések és dashboardok kialakítására, melyek lehetővé teszik a vezetők és döntéshozók számára, hogy valós időben nyomon kövessék az üzleti teljesítményt és az indikátorokat (pl. Microsoft Power BI, QlikView/QlikSense).

Ezeket a folyamatokat az üzleti intelligencia (Business Intelligence, BI) fogja át.

Daniel J. Power A döntéstámogató rendszerek rövid története c. cikkében ismerteti, hogy döntéstámogató rendszerek (Decision Support Systems, DSS) már az 1960-as évek közepén elkezdtek fejlődni, 1979-ben pedig John Rockart kutatásai ösztönözték a vezetői információs rendszerek (Executive information Systems, EIS) és a vezetői támogató rendszerek (Executive Support Systems) kifejlesztését. 1990 körül az adattárházak és az online analitikai feldolgozás (On-Line Analytical Processing, OLAP) kezdte kiszélesíteni az EIS területét, így létrehozva a DSS egy szélesebb kategóriáját: az adatvezérelt DSS-t. Az üzleti intelligencia rendszerek pedig általában ilyen adatvezérelt DSS-ek (Power, 2007). A BI kifejezés egy népszerű gyűjtőfogalom, melyet Howard Dresner a következőképpen foglalt össze 1989-ben: olyan módszerek és fogalmak összessége, melyek a döntéshozatal folyamatát javítják tényleges (adatvezérelt) rendszerek segítségével (Kővári, 2007).

Egy vállalat üzleti intelligencia igényét csak szoftvercsomaggal lehet kielégíteni, melyek a következő technológiákat kell, hogy tartalmazzák:



6. ábra: Üzleti intelligencia technológiák (forrás: Kővári, 2007)

Az ábrán látható technológiáknak minden egyes szinttel nő a komplexitásuk, illetve egyre magasabb szinten járulnak hozzá a vállalat értékteremtő folyamataihoz.

Habár az ábra a BI technológiák feladatait, összetettségét és értékképző erejét veti össze, szembevető az egyezést a kontrolling tudományterületéhez kapcsolódó kulcsfogalmakkal.

Ezek az új informatikai megoldások nagy hatással voltak és vannak jelenleg is a gazdasági szervezetekre, de nem csak a munkafolyamatok változását eredményezik, hanem egy nemrégiben készült OECD-jelentés szerint az IKT (Információs és kommunikációs technológiák) növekvő használata miatt változik azoknak a készségeknek a köre, amelyek a munkavállalók számára a foglalkozásukhoz tartozó feladatok elvégzéséhez szükségesek, mivel a digitalizált munkakörnyezet az analitikus és interaktív feladatigények növekedésével jár (Spiezia et al., 2016). A változások fő technológiai mozgatórugói közé tartozik a teljesség igénye nélkül például a mobilinternet, a felhőalapú számítástechnika, a Big Data, a dolgok internete (IoT), a robotika és a mesterséges intelligencia (Leopold et al, 2016), melyeket összefoglaló néven Ipar 4.0-ként emlegetünk.

Az Ipar 4.0 és a kontrolleri szakma jövőbeli kihívásainak kapcsolatát Horváth Péter is vizsgálta (Horváth, 2016). A 2016-os Menedzsment és Controlling Fórumon tartott előadásán ismertette, hogy a kontroller milyen, egyre inkább komplexebb eszközökkel dolgozik (könyvelés, költség- és teljesítményszámítás, értékorientált számvitel és business analytics). A business analytics

folyamatában kvantitatív módszereket alkalmazva történik az adatok értelmezése abból a célból, hogy megalapozott üzleti döntések születhessenek (Gavin, 2019).



7. ábra: Az üzleti elemzés szakaszai (forrás: Horváth, 2016)

A deskriptív, azaz leíró elemzésre a múltbeli adatok értelmezése miatt van szükség, hogy a trendeket és mintákat azonosítani lehessen. Diagnosztika esetén a történések okainak a feltárása történik. Prediktív, azaz előre jelző elemzésre a lehetséges jövőbeli eredmények prognosztizálása miatt van szükség, végül a preskriptív / előíró elemzések a stratégiai és működési döntéseket támogatják, így járulva hozzá a vállalati értékteremtéshez (Controllingportal.hu, 2015). A business analytics és üzleti intelligencia technológiáit bemutató ábrákat összevetve sok hasonlóságot fedezhetünk fel. Ugyanazokra a kérdésekre keresik a választ az egyes szakaszok (kivéve a preskriptív elemzést), valamint az üzleti elemzés folyamatának lépései is értelmezhetőek az összetettség és vállalati értékteremtéssel való kapcsolatuk szempontjából.

Horváth a továbbiakban még vizsgálja az üzleti elemzés folyamatát abból a szempontból, hogy a kontroller, az adattudós (Data Scientist) és az IT milyen szerepeket tölt be az egyes szakaszokban. A kontroller és az adattudós néha egyenrangú (vita)partnerek, máskor pedig valamelyiküknek a támogatói szerep jut, viszont külön szerepkörrel rendelkeznek, feladataik ekkor még különválnak.

Ugyanakkor előrejelzések szerint a közeljövőben a kontrollerek új típusú szerepkörökkel szembesülnek, amelyekben aktívabb üzleti partnerként (business partner), üzleti elemzőként (business analyst) és adattudósként (data scientist) kell fellépniük, nem pedig egyszerű információszolgáltatóként. Ezt a megállapítást Oesterreich és szerzőtársai teszik (2019), akik

63 publikáció elemzésével jutottak arra a megállapításra, hogy a szerepváltozások iránti érdeklődés 2015 óta nőtt meg jelentősen.

Ezek az új típusú kontroller szerepkörök megjelennek a WHU (Otto Beisheim School of Management) tanulmányában is, melynek eredményeiről Schäffer és Brückner számol be publikációjukban: azonosítják a jövő lehetséges kontroller szerepeit, melynek összefoglalása a 8. ábrán látható.

11% <u>Service Expert</u> Biztosítja a végrehajtást, koordinációt és az operatív kontrolling folyamatok folyamatos javítását	9% <u>Functional Expert</u> Meghatározza és kommunikálja a kontrolling politikát és irányelveket, valamint biztosítja a módszereket és a szakmai tudást.	11% <u>Change Agent</u> Az átalakulás hajtóerőit, új technológiák használatát és új üzleti modellek kialakítását felügyelik
15% <u>Scorekeeper</u> Rutin feladatokat végez az operatív kontrolling folyamatokban	12% <u>Guardian</u> Figyelemmel kíséri a pénzügyi célok elérését, a kockázatokat és lehetőségeket, valamint biztosítja az iránymutatások betartását.	25% <u>Business Partner</u> Tanácsot ad a vezetőknek, kihívások elő állítja őket és proaktívan dolgozik az üzleti problémák megoldásán és az üzleti lehetőségeken.
6% <u>Data Engineer</u> Adatminőségért és adatkezelésért felel; fejleszti a jelentéstételi, elemzési és tervezési megoldásokat.	4% <u>Data Scientist</u> Big Data elemzéseket végez, kiépít és fenntart statisztikai és gépi tanulási modelleket	7% <u>Decision Scientist</u> Biztosítja, hogy az adattudomány releváns kérdésekkel foglalkozzon és hogy a Big Data elemzések eredményeit kezdeményezésekké tudják átalakítani.

8. ábra: Kontroller-szerepek (forrás: Schäffer – Brückner, 2019)

A középső sorban található három feladatkör megfelel a hagyományosan megkülönböztetett elemző, ellenőrző, illetve döntéstámogatói szerepeknek. A rutin feladatokat tartalmazó scorekeeper mellett a kontrollerek guardian szerepkörben tehermentesítik a vezetőket, és figyelemmel kísérik a pénzügyi célok elérését, elemzik a kockázatokat és lehetőségeket. Ezeket a feladatokat a vezető is elvégezheti, ugyanakkor a guardian a specializációjának köszönhetően alkalmasabb a feladatra. A feladatok átruházása folytán pedig olyan szaktudásra tesznek szert, ami alkalmassá teszi őket arra, hogy üzleti partnerként (business partner) kísérjék a vezetőséget a döntések meghozatalában (Schäffer – Brückner, 2019).

Az ábrán szereplő szám adatok szintén a WHU által készített másik felmérés eredményét mutatják be. Ebben kontrollereket kérdeztek arról (n=117), hogy munkaidejüknek hány százalékát töltik az egyes szerepkörökben. Látható, hogy a Schäffer által hagyományosabbnak

ítélt szerepek kiemelkednek a többi közül (Schäffer, 2019), ezek közül is a business partneri szerep áll első helyen 25%-kal. Ugyanakkor amellett, hogy több szerepet is lehet egy személyben egyesíteni a gyakorlatban, azt a nézőpontot is fontosnak tartja a szerző, hogy a szerepek egymás továbbfejlesztéseként is értelmezhetőek és ki is egészítik egymást. Így például a service expert a scorekeeper továbbfejlesztése lehet, a decision scientist pedig a data scientist és business partner továbbfejlesztéseként értelmezhető. A scorekeeper, service expert és a data scientist támogatja a business partner és guardian feladatait; sőt a data scientist még a decision scientist feladatait is. A data engineer például fontos előkészítő munkát végez a scorekeeper, service expert, data scientist, guardian és business partner számára. Végül, de nem utolsó sorban az új típusú szerepköröket osztályozhatjuk a vezetéssel való kapcsolatuk szorosságának szempontjából is. A scorekeeper, data engineer, service expert és a data scientist az információk és elemzések biztosításával teremtenek értéket, a vezetéssel való interakciójuk meglehetősen korlátozott, ezzel szemben a business partner, a decision scientist, a change agent és a guardian szoros kölcsönhatásban van a vezetéssel, így értékteremtésük célja a döntések és folyamatok befolyásolása (Schäffer – Brückner, 2019). A szerzőpáros egy kompetenciaprofilit is kidolgozott, mely tulajdonságokkal kell az ideális kontrollernek rendelkeznie a véleményük szerint. Ezt a profilt a 3. számú melléklet tartalmazza.

Visszatérve Oesterreich és szerzőtársai kutatására tehát ezek az új típusú szerepkörök, mint pl. a business partner és data scientist azok, amelyek a figyelem középpontjába kerültek, azaz 2015 után megjelenő kontrolleri szerepkörrel és feladatokkal foglalkozó publikációk az üzleti partner, az adattudós vagy a változásért felelős ügynök szerepét emelik ki. Az Ipar 4.0 összefüggésében feltételezhető, hogy az *adatelemzés* egyre fontosabbá válik, de nem elegendő pusztán a múltbeli adatokra támaszkodni a döntések irányításához, hanem inkább jövőorientált adatelemzést (pl. prediktív és preskriptív analitikát) kell használni a piaci trendek és vásárlói magatartás azonosításához és megértéséhez, a stratégiai célok javításához és eléréséhez. A szerzők úgy vélik, hogy a fokozódó digitális átalakulással ezek a támogató feladatok még fontosabbá fognak válni (Oesterreich et al, 2019).

Ahhoz, hogy a szerzők által publikált kutatás eredményét ismertethessem, fontos áttekintenünk az *adatelemzés* fogalmát. A magyar nyelvben sajnos nehéz különbséget tenni a *data analysis* és *data analytics* jelentései között. Egyértelműen rokon értelmű kifejezésekről van szó, de valójában a data analysis a data analytics egy alkategóriája, amely kifejezetten az adatokból kinyerhető jelentéssel foglalkozik (és hagyományos kontroller feladatnak tekinthető). A data analytics, mint egész, magában foglalja az elemzésen túli feladatokat is, például beleértve az

adattudományt (data science - adatok felhasználása elméletalkotásra és előrejelzésre) és az adatelemzői (data engineering - adatrendszerek kiépítése) munkát. Tehát a data analytics olyan multidiszciplináris terület, amely az elemzési technikák széles skáláját alkalmazza (beleértve a matematikát, statisztikát és informatikát) azért, hogy a folyamatok optimalizálásával növeljék egy vállalkozás vagy rendszer általános hatékonyságát (Frankenfield, 2023). A kontrolling szakma jövőjével foglalkozó, elmúlt pár évben megjelenő szakirodalom ennek az data analytics-nek az egyre nagyobb jelentőségét prognosztizálja. A dolgozat további részében adatelemzés alatt, ennek a kifejezésnek a jelentéstartalmát értem.

A kutatás során 63 tudományos publikációból (angol és német nyelvű) álló minta alapján összeállítottak egy átfogó készségkövetelmény profilt (amelyet a 4. számú mellékletben mutatok be), emellett közel 2000 db német nyelvű álláshirdetést is elemeztek, melyet a frankfurti tőzsdén jegyzett 30 legjelentősebb német vállalat adott közre (választásukat úgy indokolták, hogy méretükből adódóan leginkább ezeknek van lehetőségük az IKT és Ipar 4.0 okozta technológiai változásokat a lehető leghamarabb adaptálni, így a megváltozott munkakörü szerepek náluk fognak leghamarabb mutatkozni).

A kutatás a következő legfontosabb megállapításokat eredményezte:

- A vizsgált szakirodalomban a hagyományos kontroller szerepek kevésbé vannak jelen, ugyanakkor az álláshirdetések alapján elmondható, hogy a hagyományos kontrolling tevékenységek, mint a költségszámítás, beszámolás, tervezés és előrejelzés, elemzés, teljesítménymérés még mindig jelentős részét képezik a kontroller napi munkájának.
- A szakirodalom kiemelkedően fontosnak tartja, hogy a kontrollerek holisztikusan értsék az adott piacot és vállalkozást, annak érdekében, hogy hatékonyan tudjanak megfelelő adatalapú modelleket kidolgozni (hiszen a Big Data analitika alapja az üzleti és piaci tevékenység fokozott megértése).
- A szakirodalmi elemzés azt mutatja, hogy a szakmai készségek fontossága jelentősen csökkent az elmúlt években, ugyanakkor az álláshirdetésekből sokkal nagyobb hangsúlyt kapnak a szakmai, módszertani és informatikai készségek is (egészen pontosan a szervezetek ezek iránti igénye változatlan maradt).
- Az adatelemzéssel kapcsolatos és informatikai készségeket korábban főleg a szakmai készségek részének tekintették, viszont a szerzők már külön kategóriába sorolták őket, mivel a változó készségprofilon belül ezek azok, amelyeknek a jelentősége kiemelkedően megnőtt. Tulajdonképpen a szakirodalom az adatelemzést a kontrollerek egyik fő jövőbeli feladatának tekinti, viszont az álláshirdetések alapján elmondható, hogy a szervezeti gyakorlatban még

egyáltalán nem számít fontosabb feladatkörnek, valamint az adattudománnyal kapcsolatos többi készségeket is figyelmen kívül hagyják. Ehelyett az informatikai készségeket hangsúlyozzák, különösen az ERP (SAP, MS Dynamics) és MS Office alkalmazásainak ismeretét.

- Számos publikációban érvelnek amellett, hogy a kontrollerek számára létfontosságú, hogy átvegyék az adattudósok feladatait annak érdekében, hogy fenntartsák és megerősítsék üzleti partneri szerepüket (és a stratégiai fejlesztés motorjaként tudjanak működni) – így a szerzők úgy látják, hogy a szerepük az adattudós felé fog eltolódni.

- Az általános informatikai készségeknek is megnőtt a súlya, a kontrollereknek digitális gondolkodásmóddal és digitális kompetenciával² kell rendelkezniük.

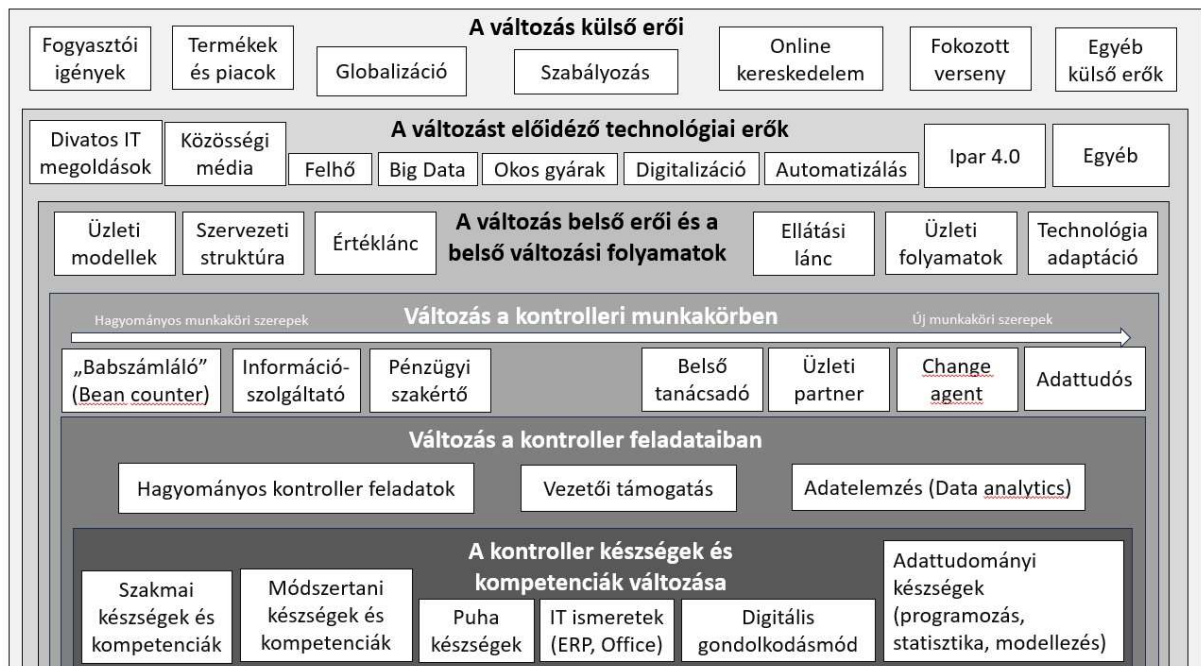
- A módszertani készségek a szakirodalomban egyre nagyobb jelentőségre tettek szert, mivel a modern kontrollernak meg kell birkóznia azzal a komplexitással, amelyet az új üzleti modellek, új technológiák és az adatelemzés teremt a jövőbeli feladatai számára. Az álláshirdetésekben is tapasztalták ezt az erősödést, a potenciális jelöltekre jellemző a számok iránti affinitás, a gyors, strukturált munkavégzés, a magas szintű analitikai készség és a komplexitás kezelésének a képessége.

- A puha készségeket illetően kettősség figyelhető meg: néhány publikáció szerint az üzleti partneri szerepkör megjelenésével a puha készségek várhatóan minden pénzügyi szakember számára kötelezővé válnak, ugyanakkor gyakorisági elemzésük nem tükrözik a puha készségek fontosságát a controlling szakma számára. Ennek ellenére az álláshirdetésekben lényeges készségkategóriának számítanak, a leggyakrabban kért kompetenciák közé tartozik a kitartás, stresszkezelés képessége, vállalkozói gondolkodásmód, csapatban való munkavégzés képessége, kommunikációs készség, asszertivitás, felelősségtudat és megbízhatóság.

Összefoglalásképpen tehát azt láthatjuk, hogy Oesterreich és szerzőtársai a szakirodalom elemzése során feltárt várakozásokkal ellentétben nem találtak bizonyítékot arra az álláshirdetésekben, hogy az új munkaköri profil a gyakorlatban is megjelenne.

Az elméleti szakasz zárásaként szeretném bemutatni azt a magyarázó modellt, amelyet a controller munkaköri profil változásával kapcsolatban ismertettek a szerzők.

² Európai Bizottság jelentésében megadott definíció: „A digitális kompetencia azon ismeretek, készségek, attitűdök, képességek, stratégiák és tudatosság összessége, amelyek az IKT és a digitális média használata során szükségesek a feladatok elvégzéséhez, a problémák megoldásához, a kommunikációhoz, az információkezeléshez, az együttműködéshez, a tartalom létrehozásához és megosztásához, valamint a tudás hatékony, eredményes, megfelelő, kritikus, kreatív, önálló, rugalmas, etikus és reflektív építéséhez a munka, szabadidő, tanulás és társas kapcsolatok terén. (Ferrari, 2012, 30.o.)



9. ábra: A kontroller munkakör változása és a változásra ható erők

(forrás: Oesterreich et al, 2019)

A 9. ábrán látható keretrendszer első rétege a változás külső erőit mutatja, és olyan tényezőket foglal magába, mint a folyamatban lévő globalizáció, a piac változásai, az ügyfelek igényeinek és a jogi szabályozásnak a változásai. A technológiai erők alkotják a második réteget, amelyek segítik a szervezeteket abban, hogy reagáljanak ezekre a külső erőkre.

A gyártási és üzleti környezet digitális átalakulása várhatóan belső változásokat eredményez, amely változások az üzleti modellt, szervezeti felépítést, érték- és ellátási láncokat, munkafolyamatokat érint. A digitális technológiák bevezetése a rutinmunkákra fordított idő csökkenéséhez vezet, ami pedig lehetővé teszi, hogy több időt fordítsanak értékteremtő tevékenységekre. Az új feladatok kihívásainak hatására az új szerepek is megjelennek, amelyek értelemszerűen új feladatkörök megjelenését is jelenti. Végül ahhoz, hogy ezeknek a feladatköröknek megfelelhessenek a kontrollerek, átfogó informatikai készségekkel, digitális gondolkodásmóddal és adattudományi készségekkel, például programozási, statisztikai, modellezési készségekkel kell rendelkezniük.

3. Az álláshirdetések

Az álláshirdetés elemzés és -értelmezés része a hatékony munkaerő-piaci döntések meghozatalának, mind a szervezetek és mind az álláskeresők szempontjából is. Az álláshirdetések tartalmának és jellemzőinek megértése lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy célzottabb és hatékonyabb módon keressék meg a megfelelő munkaerőt, ugyanakkor segítik az álláskeresőket abban, hogy megtalálják a számukra leginkább megfelelő pozíciókat.

Az álláshirdetés a legtöbb esetben az első kommunikációt jelenti a jelölt és a szervezet között, ezért elkészítésük és megszerkesztésük fontos szerepet játszik a hatékony és eredményes munkaerő-piaci stratégiák kidolgozásában és alkalmazásában. Néhány fontos szerep, amely a vállalat szempontjából az álláshirdetés betölthet:

- Célzott toborzás: az álláshirdetés az első lépés a toborzási folyamatban, ezért a felépítésében meg kell találni azokat a kulcsszavakat, kifejezéseket, képességeket, amelyeket a munkáltató elvár a munkavállalóiktól, ugyanakkor pozitívnak, kreatívnak és vonzónak kell lennie a jelölt szemében. A toborzási folyamat az elmúlt években egyértelműen megnehezült, mert a betöltetlen álláshelyek száma rohamosan megnőtt, ugyanakkor a munkanélküliek száma csökkent (Profession.hu, 2019.11.06.). Így a hatékony toborzás szempontjából elsődleges, hogy egyedi és figyelemfelkeltő hirdetést jelentessen meg a cég.

- Versenyképesség növelése: amennyiben egy vállalat időt és energiát fektet egy igazán kiemelkedő álláshirdetés elkészítésébe, akkor növelheti versenyképességét azáltal, hogy olyan elemeket és vonzó ajánlatokat helyez el a hirdetésében, amelyek megkülönböztetik őt a többi munkáltatótól.

- Márkaépítés: egy álláshirdetés kiválóan alkalmas arra, hogy bemutassa a vállalati kultúrát, értékeket és előnyöket. Ezzel már a kapcsolatfelvétel elején hozzájárul a munkáltatói márka pozitív megerősítéséhez és segíti a hosszú távú munkavállalói kapcsolatok épülését.

3.1 Az adatgyűjtés folyamata

A szakdolgozati elemzéshez szükséges álláshirdetéseket egyszerű véletlen mintavétellel gyűjtöttem. Az álláshirdetések mindegyike kontrolleri pozíció betöltésére kínál lehetőséget. A Magyarországon elérhető álláslehetőségek tartalom elemzésén túl azért, hogy egy összetettebb és árnyaltabb képet kaphassak az elemzés tárgyáról, a dolgozat kiegészül egy összehasonlító elemzéssel is. Azaz 100 db magyarországi álláshirdetésen túl 100 db németországi álláshirdetést is gyűjtöttem, hogy a tartalmuk összehasonlítása kiegészítse a vizsgálatot. Mindkét esetben 2023. májusban történt a mintavétel, a keresési kulcsszó a „controller” volt.

Nem lehet megállapítani, hogy az adatgyűjtés időszakában mindösszesen hány ilyen hirdetést publikáltak az országban, hiszen számtalan állásportálon több ezer hirdetés található, melyek között az átfedés is sok. Az adatfelvétel csak az elektronikusan közzétett hirdetésekre fókuszál, így a nyomtatott sajtóban megjelenő hirdetések egyáltalán nem kerültek bele a mintába. Emiatt a két tényező miatt a mintavétel %-os nagyságára nem lehet adatokat közölni.

A magyar adatgyűjtéshez a piacvezető állásportálunk, a Profession.hu adatbázisát használtam, a németországi hirdetéseket pedig az Adzuna.de portálról gyűjtöttem. A német nyelvű hirdetések fordításában a DeepL fordító volt a segítségemre.

A magyar vállalatok esetében már a gyűjtés folyamán szelekciót végeztem, ugyanis előzetesen megterveztem, hogy a hirdetőik vonatkozásában területi és minőségi ismérvekkel kapcsolatos statisztikai adatokat is vizsgálni szeretnék. A mintába csak olyan hirdetések kerültek bele, ahol a hirdető vállalat beazonosítható volt, azaz munkaerő kölcsönző vagy közvetítő cégek hirdetéseit (ahol nem derült ki a szervezet neve) nem vettem figyelembe.

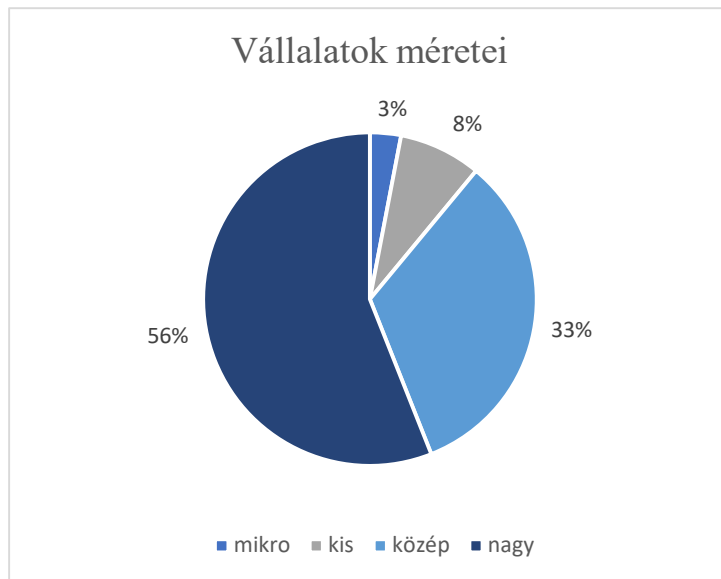
A hirdetések összegyűjtése után a következő struktúrába rendeztem az adatokat:

Hirdetés felépítése		
Hirdető adatai	Név	
	Cégforma	
	Munkavégzés helye	
	Méret	Foglalkoztatottak száma (fő)
		Mérlegfőösszeg (ezer Ft)
		Értékesítés nettó árbevétele (ezer Ft)
Hirdetés	Feladatok	
	Elvárások	Végzettség
		Szakmai tudás
		Nyelvismeret
		Informatikai ismeret
		Személyiségjegyek
	Az állás betöltéséhez előnyt jelentő	Végzettség
		Szakmai tudás
		Nyelvismeret
		Informatikai ismeret
		Személyiségjegyek

10. ábra: Az adatbázis felépítése (saját szerkesztés)

A hirdető szervezetek méret alapján történő besorolásakor a foglalkoztatottak számát, az értékesítés nettó árbevételét és a mérlegfőösszeget vettem figyelembe. Ezek az információk az Elektronikus Beszámoló Portálról (<https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>) kerültek kigyűjtésre.

A magyarországi vállalkozások méret szerinti besorolását a 2004. évi XXXIV. törvény (Kkv tv.) rögzíti – euróban. A mintában szereplő vállalatok többsége forintban vezeti a könyveit, 11 esetben készült a beszámoló euróban, 2 esetben amerikai dollárban. A forintra történő átváltáshoz az E-beszámolón feltüntetett árfolyamot, ennek hiányában az üzleti évet lezáró nap devizaárfolyamát használtam, amely a Magyar Nemzeti Bank honlapján érhető el. A mikro- és kisvállalatokat a gyakorisági vizsgálatokban együttesen kezeltem.



11. ábra A mintában szereplő szervezetek méret szerinti megoszlása
(saját szerkesztés)

A mintában jelentős többségben vannak 56%-os jelenléttel a nagyvállalatok, míg a középvállalatoknak 33%, a mikro- és kisvállalatoknak összesen mintegy 11% az aránya. Azt is megvizsgáltam, hogy van-e eltolódás a nagyvállalatok esetén Budapest vagy vidék irányába, de kiegyenlített jelenlétet találtam: a nagyvállalatok közül 30 db a fővárosban, 26 db vidéken működik; valamint a középvállalatok közül 17 db fővárosi, 16 db vidéki székhelyű. A mikro- és kisvállalkozásoknál arányaiban jelentősebb a budapesti munkavégzés, azaz 8 db fővárosi és csak 3 db vidéki van köztük.

3.2 Az álláshirdetések szerkezete

A korábbiakban már említettem, hogy a megfelelő munkaerő hiánya egyre nagyobb gondot jelent több cégnél is. Emiatt a HR-esek és a toborzók újdonságokkal is próbálkoznak, miközben „az álláshirdetés írás gyakorlata semmit nem változott az elmúlt évek alatt” (Timár Krisztina, dátum nélkül). Az álláshirdetéseknél a struktúrája kevés kivételtől eltekintve mindig ismétlődik: (1) a cég rövid bemutatása, (2) munkakör és a feladatok megjelölése; (3) a jelölttel szemben támasztott elvárások ismertetése; (4) milyen előnyökkel jár a szervezetnél dolgozni, (5) a pályázat beadásának a módja. A vizsgált minta esetén az 1. táblázatban látható hogyan épülnek fel a hirdetések:

1. táblázat

A hirdetés részeinek a sorrendje/ Minta típusa	Magyar minta	Német minta
Magunkról – feladatok – elvárások – amit kínálunk	87%	99%
Magunkról – feladatok – amit kínálunk – elvárások	5%	1%
Magunkról – amit kínálunk – feladatok – elvárások	8%	0%

A minta hirdetéseinek a felépítése (saját szerkesztés)

A magyar és a német minta között egy nagy különbséget jelent a hirdetések első szakaszának, az állást hirdető szervezet bemutatásának a terjedelme. Amíg a magyar mintában sokszor csak 2-3 mondatot szentelnek a cég ismertetésének szűkszavúan, addig a német mintában többször is ez a legterjedelmesebb – több esetben is akár 2-3 bekezdés (kitérve a cég jövőképre is, valamint arra, hogy milyen értékeket tartanak kiemelkedően fontosnak). A táblázat alapján azt is láthatjuk, hogy míg a magyar hirdetések 13%-a tér el a hagyományos felépítéstől, addig a német hirdetések csupán 1%-ban tapasztaltam ezt a változást.

Az álláshirdetések akkor tudják nem csak az aktív, hanem a passzív álláskeresőket figyelmét is felkelteni, ha vonzóvá teszik a céget és a lehetőséget a jelentkező szemében, azaz bemutatják miért lenne jó választás a pályázat (Tímár Krisztina, dátum nélkül).

Erre a marketing szemléletű álláshirdetés írásra láthatjuk példaként a magyar mintában azt a 8 db hirdetést, ahol az álláshirdetés elején kapott helyet az „amit kínálunk” szakasz, valamint a német álláshirdetések azon gyakorlatát, hogy a „magunkról” szakaszon van a legnagyobb hangsúly – a cég ismertetésén keresztül próbálják megfogni a pályázó figyelmét, hogy részese akarjon lenni a szervezet csapatának.

3.3 A magyar minta hirdetőinek adatai

A cégforma és a munkavégzés helyére vonatkozó adatok összesítését a 2. táblázat tartalmazza:

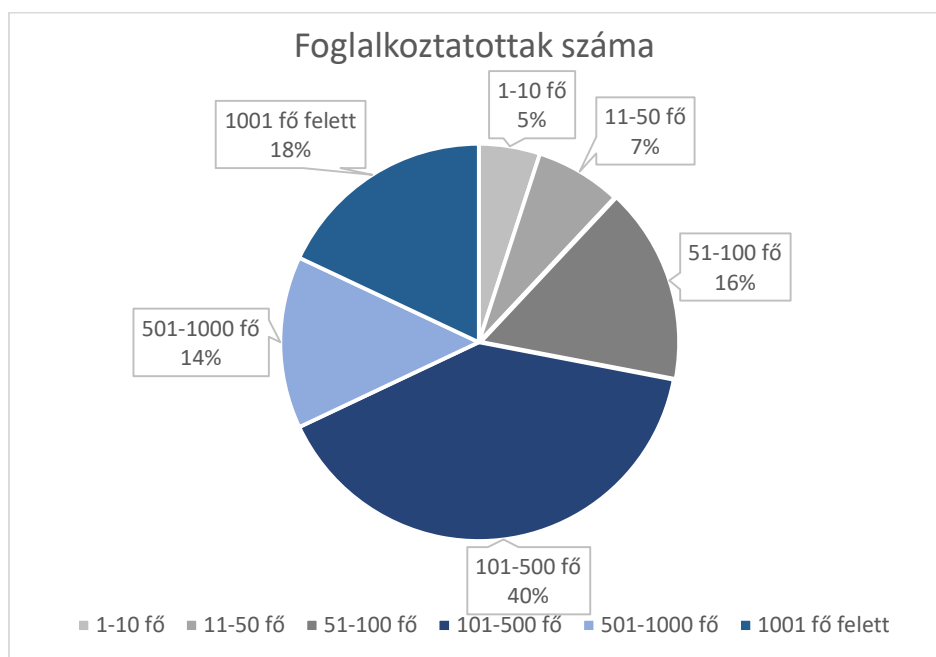
2. táblázat

Cégforma/ Munkavégzés helye	Főváros	Vidék	Összesen
Kft.	29 db	32 db	61 db
Nyrt.	4 db	0 db	4 db
Zrt.	22 db	13 db	35 db
Összesen	55 db	45 db	100 db

A hirdetések cégforma és munkavégzés helye szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

A magyar hirdetések feladóinak cégformája közel kétharmad esetben korlátolt felelősségű társaság (61 db). Nyilvánosan működő részvénytársaság mindösszesen 4 db van a mintában, amik mind budapestiek. A fővárosi hirdetések többségben vannak, 55 db hirdetés kínál Budapesten állást, míg a vidéki hirdetések száma 45 db.

A 12. ábrán látható a cégek foglalkoztatotti létszámának a megoszlása.



12. ábra: A foglalkoztatottak számának megoszlása (saját szerkesztés)

A minta alapján legnagyobb arányt a 101 és 500 fő közötti cégek képviselik, 40%-kal. A tapasztalat azt mutatja, hogy a kisebb állományi létszámú szervezetek jóval kevesebb esetben keresnek kontrolling szakembereket, a hirdető szervezetek csupán negyede 100 fő alatti.

4. A kontroller feladatok vizsgálata

A '*feladatok*' szakasz fontos része a tájékoztatásnak, mivel ezen bekezdés segítségével tudja a jelentkező felmérni, hogy a pozíció milyen feladatokat és felelősségeket foglal magában, így segít döntést hozni abban, hogy az állás mennyire felel meg a saját képességeinek és karrier céljainak.

A 3.2 pontban az álláshirdetések felépítését négy nagy részre osztottuk: (1) a vállalat ismertetése, (2) feladatok, (3) elvárások és követelmények, (4) kínálati oldal (juttatási csomagok és munkakörnyezet pozitívumai). Ezek közül a '*feladatok*' szakasz vizsgálata sokkal több szubjektív elemet tartalmaz, mint az '*elvárások és követelmények*'. Szinte azt lehet mondani, hogy nincs két egyforma megfogalmazás, holott a feladatok mögött álló jelentéstartalom megegyezik. Ennek oka, hogy a munkaadók különböző szövegezési stílusokat és kifejezéseket preferálnak, vagy egyszerűen színesíteni szeretnék a leírtakat. Tehát a mintaként szolgáló adatbázis több száz, különböző módon megfogalmazott feladatot tartalmaz. Annak érdekében, hogy jól vizsgálható legyen az adathalmaz, a szövegezések jelentéstartalmát megvizsgálva tizenkettő plusz egy egyéb (ritkán előforduló feladatok) csoportot képeztem. A módszertan tehát kvalitatív módszer volt, szövegelemzést, tartalomelemzést és jelentés értelmezést is tartalmazott. A megállapítások során igyekeztem összefüggéseket, tendenciákat kiemelni, különös figyelmet fordítva a két nyelv különbségeire.

A kontrolleri pozíciókra keresett munkavállalók esetében olyan feladatokat és elvárásokat jelölnek meg a hirdetőik, amelyek a pénzügyi irányítás és ellenőrzés területén relevánsak.

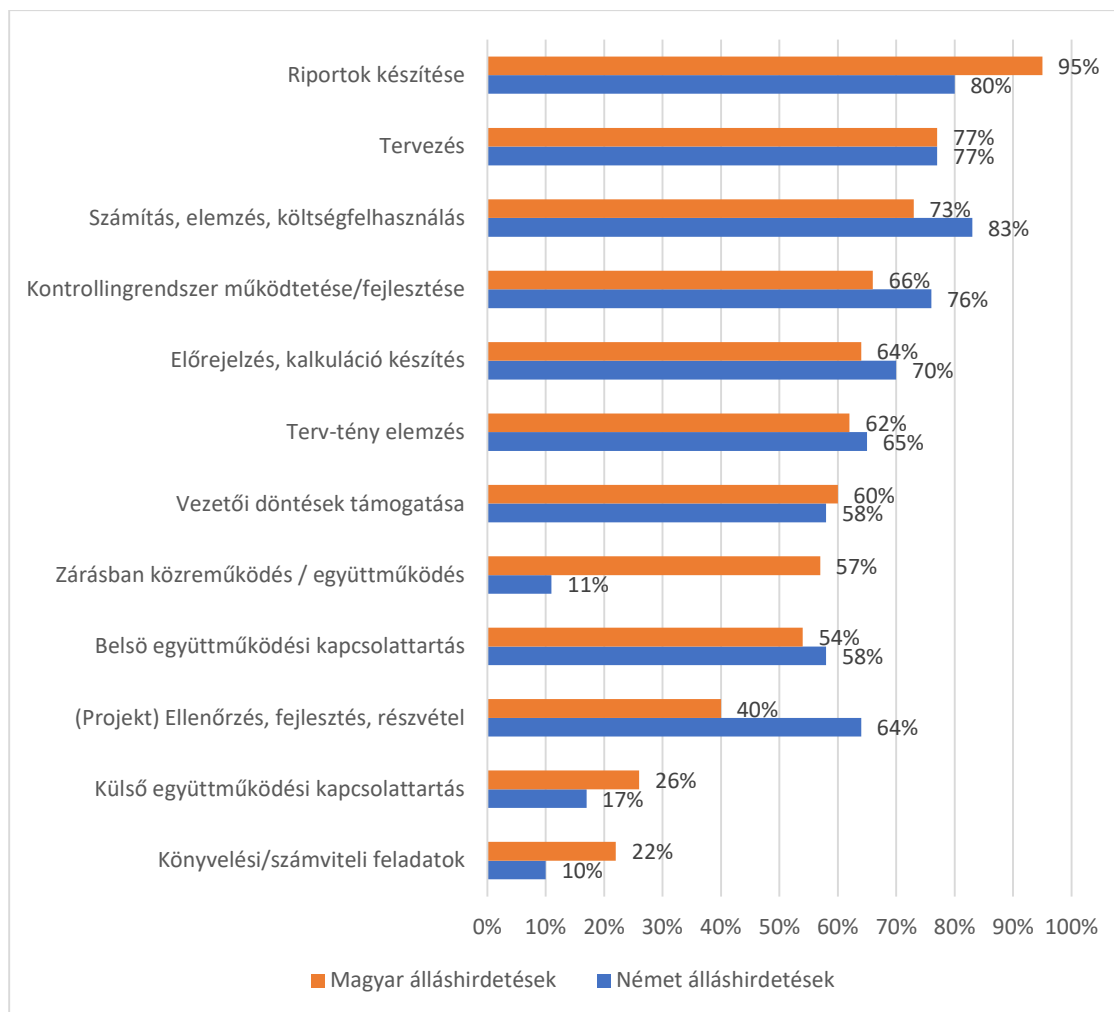
A következő elemekre térnek ki ebben a részben a leggyakrabban, melyekre a kontrolleri álláshirdetésekből előforduló feladattípusokat hozom példaként:

- a) Feladatok leírása: részletes leírása annak, hogy a munkavállaló milyen konkrét feladatokat végez el a napi munkája során.
 - Költségtervezés és költségellenőrzés: a költségvetés tervezése, valamint a tényleges költségek ellenőrzése és elemzése a tervezettel összehasonlítva az egyik leggyakoribb feladat, amelyet egy kontrollernek el kell végeznie. Pl. *tervezés, terv-tény elemzés*.

- Cash flow tervezés: a kontroller segíthet a vállalatnak hatékonyan kezelni a likviditást és biztosítani a megfelelő készpénzáramlást. Pl. *előrejelzés, kalkuláció készítés*.
 - Pénzügyi stratégia kidolgozása: a kontroller részt vehet a vállalati pénzügyi stratégia kidolgozásában és végrehajtásában, hogy hozzájáruljon a vállalat hosszú távú sikereihez. Pl. *előrejelzés és kalkuláció készítés, vezetői döntések támogatása*.
- b) Együttműködés/kommunikációs feladatok: magában foglalja, hogy milyen érintettekkel (ügyfelekkel, munkatársakkal, hatóságokkal) szükséges a munka folyamán kapcsolatot tartani.
- Kapcsolattartás a társosztályokkal: a szervezeten belüli kommunikáció áll a középpontban. Pl. *belső együttműködési kapcsolattartás*.
 - Beszámolók és auditok támogatása: a szervezeten kívüli kommunikációval a középpontban, pl. *külső együttműködési kapcsolattartás*.
- c) Adatkezelés: amennyiben az állás során fontos az adatok kezelése és elemzése – pl. *költségfelhasználás nyomon követése és elemzése*.
- Pénzügyi riportálás: a kontroller felelős a pénzügyi adatok összegyűjtéséért, elemzéséért és riportálásáért, hogy a vezetőség számára átfogó képet nyújtson a vállalat pénzügyi helyzetéről. Pl. *riportok készítése*.
- d) Projektmenedzsment: ha a pozíció projektalapú munkát is magába foglal, akkor meg kell említeni az ezzel kapcsolatos teendőket – tervezés, határidők betartása és erőforrások elosztása. Pl. *projektellenőrzés, fejlesztés, részvétel*.
- Részvétel költségcsökkentési és hatékonyságnövelési projekteken.
- e) Felelősségi kör: annak a pontosítása, hogy a pozíció milyen területeken visel felelősséget.
- Belső ellenőrzés: A kontroller ellenőrzi a vállalati folyamatokat és tranzakciókat, hogy biztosítsa azok helyességét és megfelelőségét mind a külső szabályozásoknak, mind a belső irányelveknek, pl. *kontrollingrendszer működtetése és fejlesztése*.
 - Döntéstámogatás: „A kontrolling elsődleges feladata a vezetők támogatása. Ez a szerep egyrészt a döntéselőkészítésben, másrészt a már meghozott döntések hatásainak folyamatos nyomon követésében és az esetleges korrekciókra tett javaslatokban ölt testet” (Musinszki Zoltán, 2013, 5. o.), pl. *vezetői döntések támogatása*.

- Kockázatkezelés: A vállalat pénzügyi kockázatainak azonosítása és értékelése, valamint intézkedések javaslása a kockázatok csökkentésére. Pl. *vezetői döntések támogatása*.

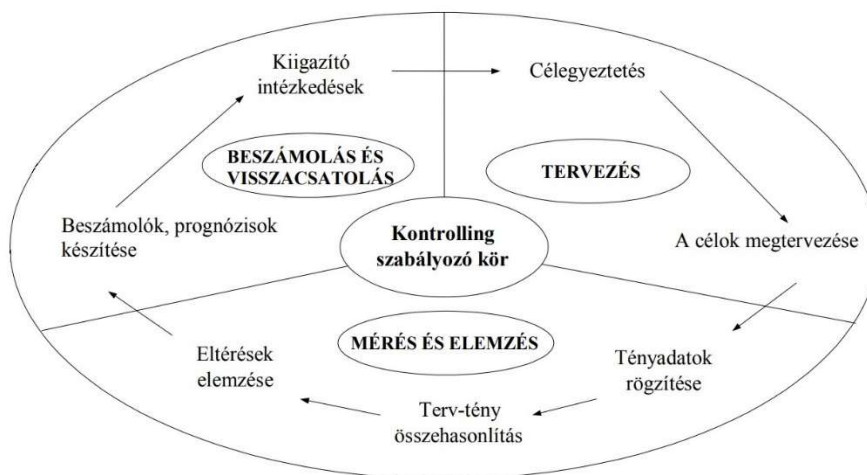
A 13. ábrán látható összefoglaló diagram mutatja, hogy az egyes feladattípusok a magyar és a német álláshirdetések esetén milyen arányban fordultak elő.



13. ábra: Feladattípusok megjelenése a magyar és német álláshirdetésekből
(saját szerkesztés)

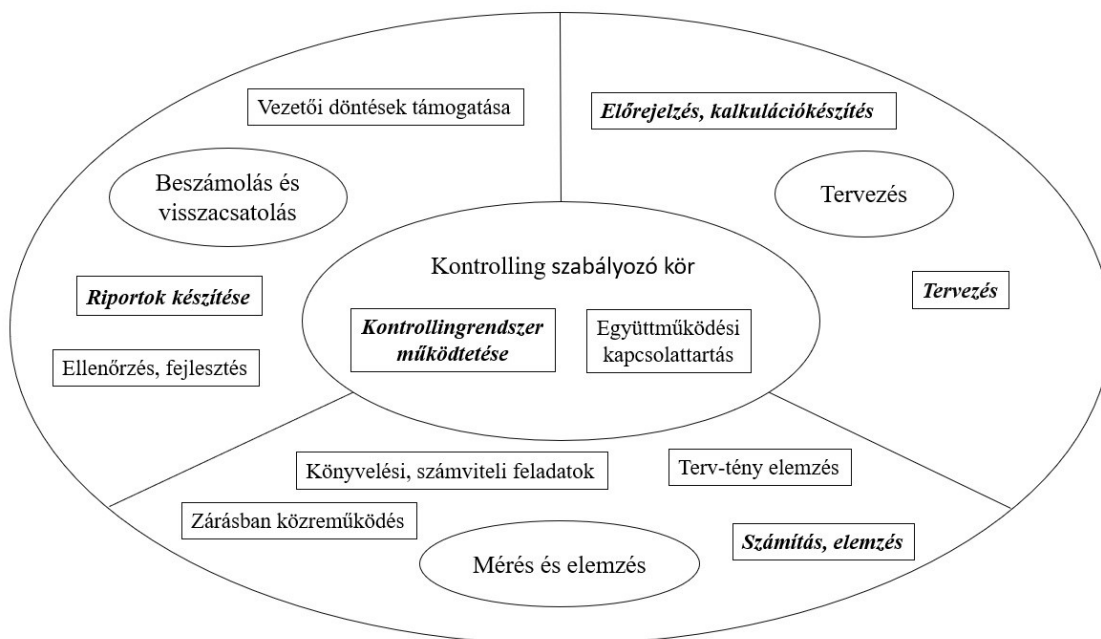
Az ábrán látható adatok a magyar álláshirdetések szerint, csökkenő sorrendbe vannak rendezve. A gyakoriságot vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a három legtöbbször előforduló (mindhárom 70% fölött) feladat a riportok készítése, a tervezés, valamint a gazdasági számításokkal összefüggő elemzések elvégzése és költségfelhasználás nyomon követése. A német álláshirdetések több, mint kétharmadában a fenti három feladat mellett még megjelenik a kontrollingrendszer működtetése és az előrejelzés, kalkuláció készítés is.

„A kontrolling tevékenység során a tervezés, a végrehajtás, az értékelés és a visszacsatolás újra és újra, ciklikusan lejátszódó folyamatok láncolataként jelenik meg.” (Musinszki Zoltán, 2013., 4.o.)



14. ábra: A kontrolling szabályozó kör (forrás: Musinszki, 2013, 4. o.)

A kontrolling szabályozó körben elhelyeztem az általam képzett feladatcsoportokat, vastag dőlt betűvel pedig kiemeltem azokat, amelyek a legnagyobb gyakorisággal fordultak elő a hirdetésekben (legalább az egyik típusú álláshirdetés esetén az előfordulási arány eléri a 70%-ot).



15. ábra: Feladatcsoportok és a kontrolling szabályozó kör

(forrás: Musinszki, 2013, tovább szerkesztett ábra)

Az ábra alapján kijelenthetjük, hogy magyar hirdetésekben készült gyakorisági lista első négy helyén álló feladatcsoportok a kontrolling szabályozó kör 1-1 szakaszához tartoznak, így felölelik az egész folyamatot. A leggyakrabban előforduló feladattípus a *riportkészítés* (95%), amely a 'beszámolás és visszacsatolás' szakaszához tartozik, hiszen a vezetői jelentéstétel elmaradhatatlan része az adatrendszeresítés és -elemzés eredménye. A *tervezési* (77%) feladatok névben is megegyeznek a kontrollingszabályozó kör első szakaszával, valamint a *számítás, elemzés, költségfelhasználás nyomon követése* (73%) a 'mérés, elemzés' szakaszához tartozik. A negyedik leggyakoribb feladattípus a *kontrollingrendszer működtetése és fejlesztése* (66%), amely az egész folyamatot átöleli, így az ábra közepén helyeztem el. A gyakorisági lista 5., 6. és 7. helyén álló előrejelzés, terv-tény elemzés és vezetői döntéstámogatás is több, mint az álláshirdetések felében megjelent (60% körüli előfordulási aránnyal). „A kontrolling elsődleges feladata a vezetők informálása, támogatása.” (Musinszki, 2013, 5.o.) A controlleri pozíció szinte minden feladatának közvetlenül vagy éppen közvetetten az a célja, hogy a vezetőket olyan információval lássa el, hogy jó döntéseket tudjanak hozni. Ezt az összetettséget fejezi ki a *vezetői döntések támogatása*, mely a magyar álláshirdetések 60%-ban, a német álláshirdetések 58%-ban került kiemelésre.

A 3. táblázat párba állítja a német és magyar hirdetéseket. Vannak olyan feladattípusok, amelyek közel azonos arányban fordulnak elő mindkettőben, ugyanakkor vannak jelentős eltérések is. Ennek szemléltetéséhez a táblázat utolsó oszlopában a magyar hirdetések értékét bázisul használva mutatom be az eltéréseket.

3. táblázat

Elvégzendő feladat / Előfordulás helye	Német hirdetések	Magyar hirdetések (bázisérték)	A bázisérték %-ban
Könyvelési/számviteli feladatok	10%	22%	45%
Külső együttműködési kapcsolattartás	17%	26%	65%
(Projekt) Ellenőrzés, fejlesztés, részvétel	64%	40%	160%
Belső együttműködési kapcsolattartás	58%	54%	107%
Zárásban közreműködés / együttműködés	11%	57%	19%
Vezetői döntések támogatása	58%	60%	97%
Terv-tény elemzés	65%	62%	105%
Előrejelzés, kalkuláció készítés	70%	64%	109%
Kontrollingrendszer működtetése/fejlesztése	76%	66%	115%
Számítás, elemzés, költségfelhasználás	83%	73%	114%
Tervezés	77%	77%	100%
Riportok készítése	80%	95%	84%

A feladatok gyakoriságának eltérései a magyar és német hirdetésekben (saját szerkesztés)

A 15%-nál kevesebb eltérést zöld, az 50%-nál kisebb eltérést kék, az ettől nagyobb eltéréseket narancssárga színnel jelöltem. A 12 feladatcsoportból 7-ben nincs jelentős eltérés a két nyelv gyakoriságai között, 3 esetben viszont kiugróan magas a különbség: a könyvelési/számviteli feladatok a német hirdetésekben 55%-kal kevesebbszer fordulnak elő, a zárásban való közreműködés csupán csak 19%-a magyar gyakoriságnak. A projektmenedzsmenttel kapcsolatos feladatoknál fordul az eltérés előjele, a német hirdetésekben ez a feladattípus 60%-kal többször fordul elő, mint a magyar hirdetésekben.

A 4. táblázatban a vállalatméret függvényében láthatjuk, hogy az egyes feladatok milyen arányban jelennek meg az álláshirdetésekből. A száz elemből álló magyar mintában tehát 11 db mikro- és kis-, 33 db közép-, illetve 56 db nagyvállalat szerepel.

4. táblázat

Feladatok / Vállalat mérete	Kis	Közép	Nagy	Súlyozott átlag	Gyakoriság maximuma	Átlagtól való eltérés
Belső együttműködési kapcsolattartás	54,55%	48,48%	57,14%	54,00%	57,14%	3,14%
Projektmenedzsment	45,45%	36,36%	41,07%	40,00%	45,45%	5,45%
Előrejelzés, kalkuláció készítés	72,73%	72,73%	57,14%	64,00%	72,73%	8,73%
Gazdasági számítások	72,73%	69,70%	75,00%	73,00%	75,00%	2,00%
Kontrollrendszer működtetése/fejlesztése	63,64%	72,73%	62,50%	66,00%	72,73%	6,73%
Könyvelési / számviteli feladatok	27,27%	24,24%	19,64%	22,00%	27,27%	5,27%
Külső együttműködési kapcsolattartás	18,18%	33,33%	23,21%	26,00%	33,33%	7,33%
Riportok készítése	90,91%	90,91%	98,21%	95,00%	98,21%	3,21%
Tervezés	81,82%	69,70%	80,36%	77,00%	81,82%	4,82%
Terv-tény elemzés	63,64%	57,58%	64,29%	62,00%	64,29%	2,29%
Vezetői döntések támogatása	63,64%	57,58%	60,71%	60,00%	63,64%	3,64%
Zárásban közreműködés / együttműködés	72,73%	60,61%	51,79%	57,00%	72,73%	15,73%
					Harmadik kvartilis	6,88%

Feladatgyakoriság a vállalati méret függvényében

(saját szerkesztés)

A legtöbbször előforduló feladat (zöld színnel jelölve) mindhárom vállalati méret esetén, több mint 90%-os gyakorisággal, a riportkészítés. A tervezés a kis- és nagyvállalatok esetén a

második helyen áll, a középvállalatoknál a harmadik helyen. A gazdasági számítások mindhárom vállalatméret esetén a harmadik leggyakoribb feladat; az előrejelzés és kalkuláció készítés a kisvállalatoknál harmadik helyen áll (holtversenyben a gazdasági számításokkal és zárásban közreműködéssel), illetve a középvállalatoknál második helyen áll (kontrollrendszer működtetéssel megegyező gyakorisággal). Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az átlag szerinti sorrend első három helyezettje a vállalatok méret szerinti bontásában is ugyanúgy az első három helyen áll.

Ugyanez a megállapítás megállja a helyét a gyakorisági lista utolsó három helyezettjére, de a vállalatok méret szerinti bontásában ott is megfigyelhető egy kis sorrend módosulás. Míg az átlag szerinti listában a könyvelési, számviteli feladatok áll az utolsó helyen, addig a kisvállalkozások esetén a külső együttműködési kapcsolattartás az utolsó.

A táblázat alapján kétféle tendenciát különböztethetünk meg. A feladatok többségében azt tapasztalhatjuk, hogy a kis- és nagyvállalatok esetén nagyobb a gyakoriságuk, mint a középvállalatoknál (kék), illetve három feladattípusnál ennek a fordítottja igaz (narancs). Ebből arra következtetünk, hogy a kisvállalatok preferenciái jobban hasonlítanak a nagyvállalatokhoz, mint a középvállalatokhoz. A zárással kapcsolatos teendők és a könyvelési/számviteli feladatok nem illenek ebbe a mintázatba, ezek esetében azt tapasztalhatjuk, hogy a vállalati méret növekedésével az előfordulás gyakorisága csökken. Ennek okát abban látom, hogy minél több alkalmazottja van egy cégnek, a szervezeti felépítés annál inkább lehetővé teszi, hogy egy kontrollernek ne kelljen pénzügyi adminisztrációval, könyveléssel kapcsolatos feladatokat ellátnia.

A gyakoriságot illetően a legnagyobb átlagtól való eltérések a következők:

- A zárásban közreműködés a kisvállalkozások esetén kiemelkedően magas, 20,94%-kal magasabb, mint a nagyvállalatoknál.
- Az előrejelzés és kalkuláció készítés a kis- és középvállalatoknál sokkal gyakoribb, mint a nagyvállalatoknál.
- A külső együttműködési kapcsolattartás amíg a középvállalatoknál 33,33%-ban fordul elő, addig a kisvállalatok hirdetéseiben csak 18,18%-ban.

A feladatcsoportokat területi ismerv szerint is vizsgáltam.

5. táblázat

Feladatok/Munkavégzés helye	Főváros	Vidék	Területi ismérvek közötti különbség
Belső együttműködési kapcsolattartás	61,82%	44,44%	17,37%
Projektmenedzsment	43,64%	35,56%	8,08%
Előrejelzés, kalkuláció készítés	65,45%	62,22%	3,23%
Gazdasági számítások	63,64%	84,44%	20,81%
Kontrollingsrendszer működtetése/fejlesztése	67,27%	64,44%	2,83%
Könyvelési / számviteli feladatok	21,82%	22,22%	0,40%
Külső együttműködési kapcsolattartás	25,45%	26,67%	1,21%
Riportok készítése	94,55%	95,56%	1,01%
Tervezés	80,00%	73,33%	6,67%
Terv-tény elemzés	65,45%	57,78%	7,68%
Vezetői döntések támogatása	65,45%	53,33%	12,12%
Zárásban közreműködés / együttműködés	56,36%	57,78%	1,41%

Feladatgyakoriságok a munkavégzés helye szerint (saját szerkesztés)

Budapest esetén a három leggyakoribb feladatcsoport (zöld színnel jelölve) a riportkészítés, tervezés ill. kontrollingsrendszer működtetése és fejlesztése, vidék esetén az első kettő megegyezik a főváros hirdetéseivel, harmadik helyen pedig a gazdasági számítások állnak. Legnagyobb eltérés a két ismerv között (kék) a gazdasági számítások esetén van, a vidéki hirdetésekben több mint 20%-kal gyakrabban fordulnak elő, a belső együttműködési kapcsolattartást és a vezetői döntéstámogatást pedig a fővárosban preferálják többen.

Korrelációanalízissel megvizsgáltam, hogy találhatunk-e a magyar mintában olyan összefüggéseket, hogy bizonyos feladatcsoportok gyakran szerepelnek együtt egy-egy hirdetésben. A korrelációs kapcsolat elemzése esetén a következő kérdésekre kaphatunk választ: van-e összefüggés az ismérvek között, ha van akkor milyen irányú, mennyire szoros a kapcsolat, illetve az egyik ismerv változása milyen hatással van a másik ismerv változására (Varga, egyetemi jegyzet).

A feladatok korrelációanalíziséből a jelentősebb összefüggéseket a 6. táblázat mutatja.

6. táblázat

Feladatok		Korreláció (r)
Tervezés	Terv-tény elemzés	0,3065
Előrejelzés, kalkuláció készítés	Kontrollingsrendszer működtetése/fejlesztése	0,2973
Külső együttműködési kapcsolattartás	Zárásban közreműködés / együttműködés	0,2846
Kontrollingsrendszer működtetése/fejlesztése	Zárásban közreműködés / együttműködés	-0,2823
Könyvelési / számviteli feladatok	Külső együttműködési kapcsolattartás	0,2355
Előrejelzés, kalkuláció készítés	Tervezés	0,2337
Könyvelési / számviteli feladatok	Terv-tény elemzés	-0,2308
Könyvelési / számviteli feladatok	Tervezés	-0,2260
Vezetői döntések támogatása	Zárásban közreműködés / együttműködés	-0,2144
(Projekt) Ellenőrzés, fejlesztés, részvétel	Vezetői döntések támogatása	0,2083
Számítás, elemzés, költségfelhasználás nyomon követése	Tervezés	0,2029

Feladatok közötti összefüggések (saját szerkesztés)

A korrelációs kapcsolat erőssége abszolút értékben 0 és 1 közötti értéket vehet fel. A nulla érték mutatja a kapcsolat hiányát, az egy pedig a determinisztikus kapcsolatot. 0,3-0,7 között közepes erősségű kapcsolat, 0,3 alatt gyenge, 0,7 felett pedig erős kapcsolatról beszélünk. Az 6. táblázat adatai alapján látjuk, hogy a korrelációs mátrixból csak néhány esetben találtunk legalább 0,2 erősségű kapcsolatot. A korrelációs együtthatók többségében pozitív előjelűek (zöld színnel jelölve), ezek a párok gyakrabban fordulnak elő együtt a hirdetésekben a többi lehetőségtől. A meglepő eredményt viszont a négy negatív előjelű eredmény jelentheti, azaz mely feladatok nem szoktak együtt előfordulni. Habár egyértelmű kapcsolatról az értékek alacsony szintje miatt itt sem beszélhetünk, ugyanakkor egy tendenciára utal ez az eredmény. A negatív értékekhez tartozó feladatok egyike kimondottan pénzügyi (zárásban közreműködés, könyvelés), ellenben a másik tipikus / hagyományos kontrolling feladat (kontrollingsrendszer működtetése, tervezés, terv-tény elemzés, döntéstámogatás). Ebből arra következtethetünk, hiába a mintában szereplő összes hirdetés kontroller tárgyszó alatt került meghirdetésre, azonban a munkakörhöz kapcsolódó feladatok kettős irányt mutatnak: az esetek egyik felében inkább pénzügyi szakembert keresnek a vállalatok és ezen esetekben a hagyományosnak tekinthető kontrolling feladatok elvégzése a háttérbe szorulhat (szintén erre utal a korábban tárgyalt végzettségek kapcsán az, hogy a magyar hirdetésekben jóval több esetben kéri a

pénzügyi-számviteli felsőfokú végzettség meglétét, mint pl. a német hirdetésekben). Az esetek többi részében viszont a szakirodalomból ismert tipikus feladatprofil alapján keresik a szervezetek a jövőbeli alkalmazottakat.

A feladatokkal kapcsolatban végül, de nem utolsó sorban néhány statisztikai adatot is szeretnék ismertetni.

7. táblázat

	Magyar nyelvű hirdetések	Német nyelvű hirdetések
A 100 db álláshirdetést figyelembe véve átlagosan hány feladatot jelölnek meg egy-egy hirdetésben?	7,69 db	7,26 db
Mennyi a legkevesebb feladatmegjelölés?	3 db	3 db
Mennyi a legtöbb feladatmegjelölés?	13 db	12 db
Egy-egy hirdetésben átlagosan mennyi egyéb feladatot jelölnek meg?	0,73 db	0,57 db
Mennyi a legtöbb egyéb feladatmegjelölés?	3 db	5 db

A hirdetésekre jellemző egyéb adatok (saját szerkesztés)

Összehasonlítva a magyar és német nyelvű hirdetéseket, itt az adatok között jelentős eltérés nincs a két nyelv esetén.

5. Kompetenciák és készségek vizsgálata

A munkakör betöltéséhez szükséges munkáltatói elvárásoknál első körben megkülönböztethetünk elvárt és előnyt jelentő ismereteket, kompetenciákat és készségeket. Természetesen az elvárt, illetve ajánlott tudás sokkal nagyobb súlyt jelent a hirdetésekben, mint az előnyként megfogalmazottak. A bontás után még további két csoportot tudunk képezni melynek alapja, hogy a jelölttel szemben támasztott elvárás szakmai ismeret és tárgyi tudás, vagy pedig személyiségjegy. Számszerűsítettem, hogy a hirdetésekben átlagosan hány darab elvárást soroltak fel a szervezetek, hány darab előnyt; illetve mennyi ezeknek a minimum és maximum száma.

8. táblázat

Elvárások	Hirdetés nyelve	Átlag (db)	Minimum (db)	Maximum (db)
Szakmai ismeret és tárgyi tudás	magyar	5,97	2	11
	német	7,7	3	12
Személyiségjegyek	magyar	5,22	0	10
	német	6,34	0	13
Elvárások összesen	magyar	11,19	5	20
	német	14,04	7	22

Előnyök	Hirdetés nyelve	Átlag (db)	Minimum (db)	Maximum (db)
Szakmai ismeret és tárgyi tudás	magyar	2,73	0	6
	német	0,29	0	2
Személyiségjegyek	magyar	0,07	0	3
	német	0	0	0
Előnyök összesen	magyar	2,8	0	7
	német	0,29	0	2

Elvárások és előnyök (saját szerkesztés)

Az elvárásokkal kapcsolatban megállapíthatjuk, hogy egy controller pozíciót meghirdető magyar hirdetés átlagosan 11 db elvárást sorol fel, melyet a jelölttel szemben támaszt, a német hirdetések pedig 14 db-ot. Elsőre úgy tűnhet, hogy a német nyelvű hirdetések bővebben fogalmaznak, és részletesebb leírást adnak arról, hogy milyen jelöltek jelentkezését várják, ugyanakkor, ha figyelembe vesszük a hirdetésekben említett előnyt jelentő tulajdonságokat is, akkor kiegyenlítődni látszik a két adat. Egy magyar hirdetés átlagosan 2,8 db előnyt jelentő (ez az előny szinte 100%-ban szakmai ismeretet és tárgyi tudást takar) tulajdonságot sorol fel, így

összesítve a két táblázat adatait azt láthatjuk, hogy egy magyar nyelvű hirdetésben átlagosan 13,99 db elvárás és előnyt jelölnek meg, míg a német hirdetésekben ez a szám 14,33 db. A táblázatból (előny tábla) továbbá kiderül, hogy előnyként megfogalmazott személyiségjegyek a német hirdetésekben egyáltalán nem fordulnak elő, és a magyar hirdetésekben is nagyon ritkán (egészen pontosan a hirdetések 5%-ban tapasztaltam ilyet). Ebből levonhatjuk a következtetést, hogy a magyar és a német hirdetések részletessége általánosságban megegyezik, ugyanakkor a magyar hirdetésírás gyakorlatában többször előfordul, hogy egy-egy szakmai ismeretet és tárgyi tudást előnyt jelentő ismeretként fogalmaznak meg.

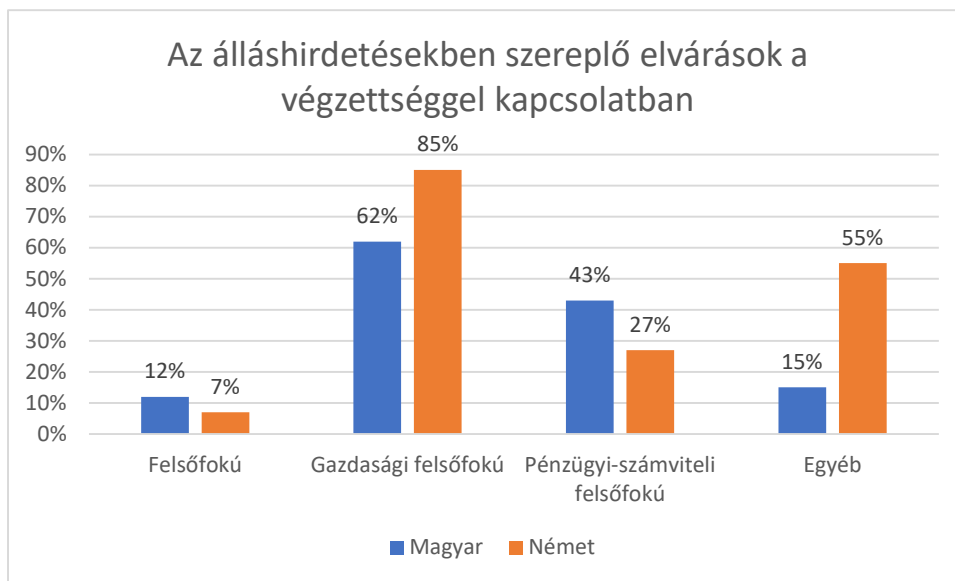
A magyar hirdetésekben megvizsgáltam, hogy a vállalati méret függvényében hogyan változik az elvárások száma, és nem találtam jelentős eltérést. A kisvállalatok átlagosan 12 db elvárás soroltak fel a hirdetésükben, a közép- és nagyvállalatok pedig 11 db-ot. Ugyanígy nincs eltérés az elvárások számában a munkavégzés helyének szempontjából.

5.1 Szakmai ismeret és tárgyi tudás

A szakmai ismeretek és tárgyi tudás leírására szolgáló szakaszt a következő csoportokra osztottam: végzettség, szakmai ismeret és munkatapasztalat, nyelvismeret, informatikai ismeret.

5.1.1 Végzettség

Az álláshirdetések 96%-ban tettek valamilyen említést a végzettséggel kapcsolatban, azaz csak 4 db olyan magyar álláshirdetés volt, amelyben semmilyen szó nem esett az ideális jelölt végzettségéről. Leggyakrabban az álláshirdetések a következőképpen fogalmaztak: felsőfokú, gazdasági felsőfokú, pénzügyi felsőfokú végzettséggel lehet pályázni az állásra.



16. ábra: Elvárások a végzettséggel kapcsolatban (saját szerkesztés)

Az ábrán láthatjuk, hogy a magyar hirdetések döntő többségében szakmai felsőfokú végzettség az elvárás. Ennek részletezése szerepel a 8. táblázatban is.

A magyar hirdetések esetén az egyéb kategóriába soroltam azokat a hirdetéseket, ahol a végzettséggel kapcsolatos elvárásként pl. gazdasági szakképzés, mérlegképes könyvelői képzés szerepel. Ugyanakkor ezekben az esetekben sokszor többféle lehetőséget is vázol a munkáltató, azaz a megfogalmazás szerint „felsőfokú végzettséget vagy szakképzettséget vár el releváns munkapasztalattal”.

Az egyéb kategória jelenlétének aránya meghaladja az 50%-ot a német hirdetésekben. Azt tapasztaltam, hogy sokkal megengedőbbek a képesítésekkel kapcsolatban, egyetlen típus említése sosem fordul elő. Általában 3-4 féle szakirányt is felsorolnak (pl. befejezett üzleti, pénzügyi, műszaki, informatikai tanulmányok). Sok esetben a középfokú végzettséget is elfogadhatónak tartják, ilyen esetekben a releváns munkapasztalat kiemelése is mindig megtörténik. Sok esetben szerepel például a kereskedelmi szakképzettség (Kaufmännische Ausbildung³) is elegendő a munkahely betöltéséhez, kiegészítő képesítésekkel.

³ A kifejezéssel kapcsolatban az alábbi meghatározást találtam: a Kaufmännische Ausbildung egy többéves tanfolyam az üzleti adminisztráció és kapcsolódó tevékenységek köré szerveződve. Németországban a legkeresettebb képzési szakmák közé tartozik, évente sok ezer tanuló kezdi meg a kereskedelmi szakképzést (például irodai ügyintéző, kiskereskedelmi eladó, nagy- és külkereskedelmi eladó, banki ügyintéző).

9. táblázat

Végzettség/Hirdetés nyelve		Magyar	Német
Felsőfokú összesen		91,00%	92,00%
Felsőfokú szakmai		81,00%	86,00%
ebből:	gazdasági	46,91%	68,60%
	pénzügyi	23,46%	1,16%
	gazdasági vagy pénzügyi	29,63%	30,23%

Felsőfokú végzettség elvárásának arányai (saját szerkesztés)

Felsőfokú végzettséget a magyar hirdetések 91%-ban szerepeltetnek, a szakmai felsőfok gyakorisága 81%. A 81 db hirdetés közül 46,91%-ban gazdasági felsőfokút, 23,46%-ban pénzügyi felsőfokú végzettséget kérnek a munkáltatók, illetve az esetek 29,63%-ban fogalmaztak úgy, hogy bármelyiket elfogadják. A felsőfok és szakmai felsőfok aránya a német hirdetésekben is hasonlóan alakul, ugyanakkor a szakmai felsőfok megoszlását tekintve láthatjuk, hogy pénzügyi végzettséget önmagában alig várnak el.

A magyar hirdetéseket megvizsgáltam vállalati méret és területi ismérv vonatkozásában is. Az adatokat a 9. táblázat foglalja össze.

10. táblázat

Végzettség/Vállalati méret, munkavégzés helye	Kis	Közép	Nagy	Főváros	Vidék
Felsőfokú	0,00%	12,12%	14,29%	12,73%	11,11%
Gazdasági felsőfokú	63,64%	42,42%	73,21%	65,45%	57,78%
Pénzügyi-számviteli felsőfokú	63,64%	42,42%	39,29%	43,64%	42,22%
Egyéb	9,09%	21,21%	12,50%	14,55%	15,56%

Végzettség a minőségi és területi ismérv arányában (saját szerkesztés)

A kisvállalkozásokra egyáltalán nem jellemző az általánosabb *felsőfokú* megfogalmazás, megegyező arányban szerepeltetik a hirdetéseikben a szakmai felsőfokú végzettségeket. A nagyvállalatok a legnagyobb arányban gazdasági felsőfokú végzettséget várnak el, ugyanakkor arányaiban náluk a legmagasabb a specifikáció nélküli felsőfokú végzettség megjelölés is. *Egyéb* típusú kategória a közép vállalatoknál fordul elő a leggyakrabban.

Területi vonatkozás szempontjából nincsenek jelentős különbségek Budapest és vidék között.

A magyar hirdetések 18%-ban találtam előnyként megfogalmazott, végzettséggel kapcsolatos képesítést. Ezeknek a nagy részét, azaz több mint 90%-át az egyéb kategóriába soroltam. Jelentős többséget jelent (11 eset), hogy a munkáltató preferálja a mérlegképes könyvelői vizsga meglétét, illetve azt, ha a jelentkező sikeresen elvégzett szakmai szervezetek (ACCA, CIMA) által indított képzést (4 eset).

5.1.2 Szakmai ismeret és munkatapasztalat

A magyar nyelvű hirdetések esetén 71%-ban vár el a munkáltató korábbi tapasztalatot a jelentkezőtől, a német hirdetések esetén ez a szám 89%. A 10. táblázat mutatja, hogy ez az arány milyen időintervallumokból tevődik össze:

11. táblázat

Munkatapasztalat hossza/Hirdetések nyelve	Magyar	Német
Nincs megadva	29%	11%
1-3 év tapasztalat	33%	4%
3-5 év tapasztalat	25%	8%
Több, mint 5 év tapasztalat	13%	4%
Munkatapasztalat szükséges, de nincs számokkal megadva	0%	73%

Elvárt munkatapasztalat (saját szerkesztés)

A 100 db magyar álláshirdetésből álló mintában 29 olyan eset fordult elő, amikor nincs szükség munkatapasztalatra az állás betöltéséhez, ugyanakkor ezek közül 9 esetben az előnyök között megemlítik azt, hogy ha rendelkezik a jelölt munkatapasztalattal, akkor azt kedvezőbb elbírálásban részesítik. Tehát a hirdetések 20%-ban nincs egyáltalán szó munkatapasztalatról. A német hirdetések csupán 11%-ban nincs megadva, hogy szükség lenne tapasztalatra, de ha figyelembe vesszük az előnyt jelentő tapasztalatot is, ez a szám még tovább csökken, 6%-ra; így az elvárt munkatapasztalat szempontjából jelentős különbségeket tapasztaltam a két nyelv esetén.

Érdekesség, hogy a német hirdetések 73%-ban nem konkretizálták számokkal az elvárás, csupán annyit jeleztek, hogy szükség van munkatapasztalatra.

12. táblázat

Munkatapasztalat/ Vállalati méret	Kis	Közép	Nagy
Nincs megadva	9,09%	33,33%	30,36%
1-3 év tapasztalat	36,36%	33,33%	32,14%
3-5 év tapasztalat	36,36%	24,24%	23,21%
Több, mint 5 év tapasztalat	18,18%	9,09%	14,29%

Munkatapasztalat a vállalati méret függvényében (saját szerkesztés)

A hirdetések 71%-ban tüntettek fel információt arról, hogy a munkáltató hány év tapasztalatot vár el a jelentkezőtől. A leggyakoribb elvárás az 1-3 év munkatapasztalat, mindhárom vállalatméret esetén 32-36%-os aránnyal. A 3-5 éves tapasztalat a kisvállalkozások esetén még mindig 36%-ot jelent, ugyanakkor a közép és nagyvállalatok esetén mintegy 10-10%-kal csökken ez az érték. A több mint 5 éves munkatapasztalat elvárása mindhárom méret esetén 20% alatt marad, sőt, a közepes méretű szervezetek csupán 9%-a kér ennyi tapasztalatot.

Szintén érdekes adat, hogy a kisvállalkozások több, mint 90%-ban várnak el munkatapasztalatot a jelentkezőtől, míg a közép- és nagyvállalatok több mint 30%-ban várják pályakezdők jelentkezését is. Levonhatjuk a következtetést, hogy pályakezdőként sokkal nagyobb a valószínűsége annak, hogy közép- vagy nagyvállalatnál fog tudni elhelyezkedni a jelölt.

13. táblázat

Munkatapasztalat/ Munkavégzés helye	Főváros	Vidék
Nincs megadva	21,82%	37,78%
1-3 év tapasztalat	38,18%	26,67%
3-5 év tapasztalat	29,09%	20,00%
Több, mint 5 év tapasztalat	10,91%	15,56%

Munkatapasztalat és munkavégzés helye közötti összefüggések (saját szerkesztés)

Területi vonatkozásban azt tapasztalhatjuk, hogy vidéken jóval nagyobb arányban fordul elő, hogy nem várnak el munkatapasztalatot a jelölttől, ugyanakkor ott gyakoribb az is, hogy 5 évnél több tapasztalatot várnak el (arányaiban viszont kisebb a különbség, mint az első esetben). 1-től 5 évig terjedő munkatapasztalatra pedig Budapesten van nagyobb szükség.

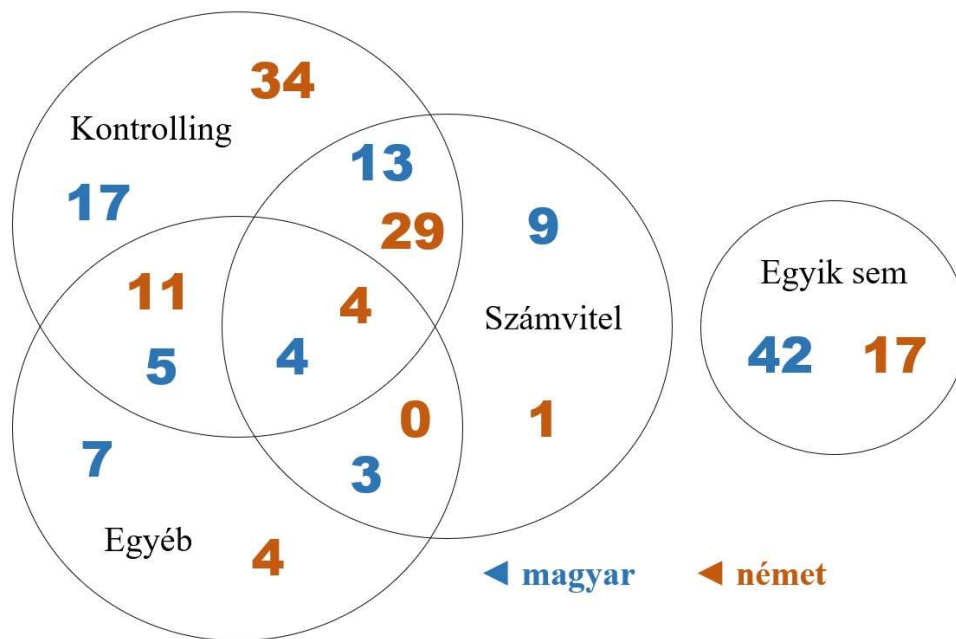
A munkatapasztalattal kapcsolatos eredmények ismertetése után érdemes összevetni ezeket a végzettséggel kapcsolatos statisztikákkal. A magyar hirdetések között 15%-os aránnyal

fordultak elő olyanok, ahol a vállalat nem zárta ki annak a lehetőségét, hogy a jelölt középszintnek megfelelő végzettséggel rendelkezzen, míg a német hirdetések esetén ez az arány 55%. Ugyanakkor a magyar hirdetésekben munkatapasztalatot 71%-ban kérnek, a németek esetén 89%-ban. Ennek a kétféle adatnak a párba állítása után arra következtettek, hogy a németországi vállalatok sokkal inkább a gyakorlati tudásra helyezik a hangsúlyt és kevésbé tartják fontosnak a felsőoktatásban eltöltött évek számát, ugyanakkor Magyarországon az elméleti tudást felépítő felsőoktatási képzés sikeres elvégzése megkerülhetetlen egy kontrolleri álláshirdetés megpályázásához.

A magyar hirdetések egyharmada (33%) 1-3 év munkatapasztalatot vár el a jelentkezőtől, egynegyede (25%) 3-5 év tapasztalatot, és mintegy 13%-a írja az, hogy legalább 5 éves munkatapasztalatra van szükség az állás betöltéséhez, tehát a tendencia azt mutatja, hogy az elvárt munkatapasztalat hosszának növekedésével csökken a gyakoriságuk.

A német álláshirdetések adatai egészen mások. A minta azt mutatja, hogy Németországban az a gyakorlat terjedt el, hogy az álláshirdetések nagy többségében nem írnak számszerű elvárásokat a munkatapasztalattal kapcsolatban, csak jelzik, hogy van szükség rá, konkretizálás nélkül. A 100 esetből 73 hirdetés épült fel így; 4-4%-ban 1-3 év, illetve több mint 5 év tapasztalat az elvárás, 8%-ban pedig 3-5 évre van szükség.

A szakmai ismeretekkel kapcsolatban az álláshirdetések a leggyakrabban a számviteli, ill. kontrolling ismereteket emelték ki. Amennyiben történt még ezeken kívül pontosítás, akkor azt az egyéb szakmai tudás kategóriájába soroltam. Az egyéb szakmai tudás minden esetben olyan tapasztalatot takar, amikor is a jelölt a hirdető cég tevékenységéhez hasonló munkakörben szerzett tapasztalattal bír (pl. szolgáltató szektor, FMCG szektor, autóipar, termelő vállalat stb.). Az így létrejött hármas tagolás a következő kombinációkban jelent meg a hirdetésekben:



17. ábra: Szakmai ismeretekkel kapcsolatos elvárások számszerűsítése a magyar és német hirdetésekben (saját szerkesztés)

Az ábrából látható, hogy nagyon nagy különbségek vannak a magyar és német álláshirdetések között abban, hogy a munkáltató mennyire hangsúlyozza bizonyos típusú ismeretek elvárását. A magyar hirdetések közül összesen 39 db-ban emelték ki, hogy elvárják, hogy a jelentkező alapos kontrolling szaktudással rendelkezzen, míg ugyanez a német hirdetések esetén 78 db. A 39 hirdetés közül 17-ben kizárólag a kontrolling ismeretet hangsúlyozták, 13 esetben pedig a kontrolling mellé a számviteli ismeret is társult. A 78 db német hirdetés közül 34-ben szerepelt csak a kontrolling kiemelése, 29 esetben pedig kontrolling és számviteli ismeretek meglétét is elvárják. Összefoglalva a német hirdetések több, mint dupla annyi esetben emelik ki a kontrolling tudást, ill. kontrolling és számvitel tudást, mint a magyar hirdetések. Emellett a magyar hirdetések közül 42 db-ban a munkáltató semmilyen szakmai ismeret meglétét nem említi, míg ez az arány a német hirdetésekben csak 17 db (kevesebb, mint fele).

A szakmai ismeretek a következőképpen alakulnak a vállalati méret szempontjából.

14. táblázat

Szakmai ismeret/Vállalati méret	Kis	Közép	Nagy
Kontrolling	36,36%	36,36%	41,07%
Kontrolling és számvitel	9,09%	27,27%	12,50%
Nincs megadva	9,09%	15,15%	23,21%
Sem szakmai ismeret, sem munkatapasztalat nincs megadva	0,00%	18,18%	7,14%

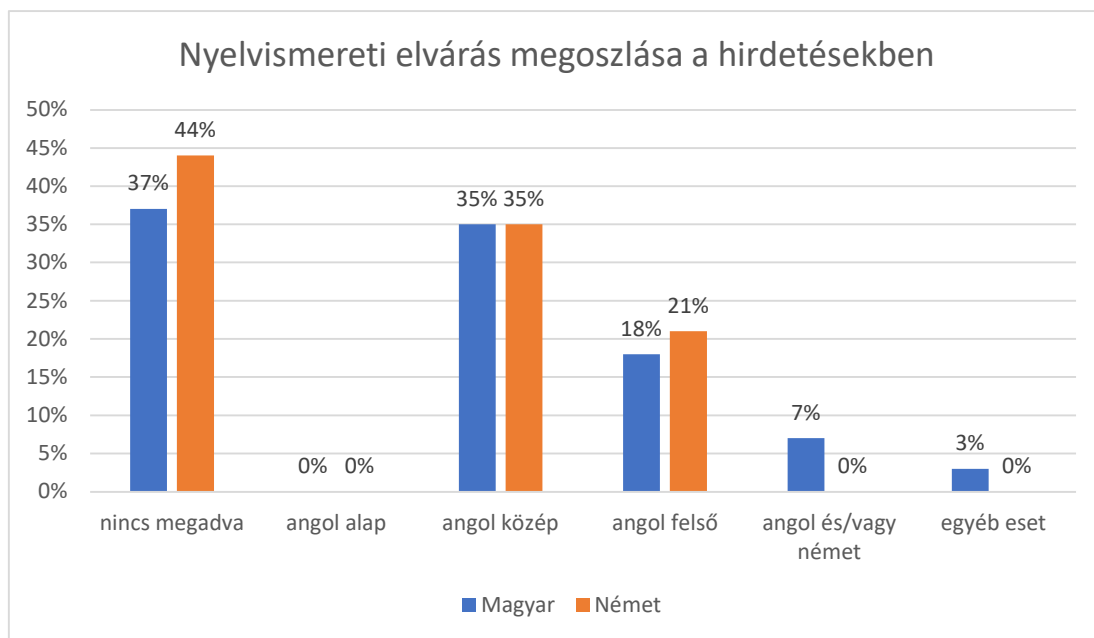
Szakmai ismeretek és vállalati méret kapcsolata (saját szerkesztés)

A kontrolling ismeretek elvárása nagyjából azonos mindhárom méret esetén, a kontrolling és számvitel együttes elvárása kiemelkedő a középvállalkozásoknál. A nagyvállalatok azok, ahol legnagyobb arányban előfordul, hogy semmilyen szakmai ismerettel kapcsolatos információt nem adnak a hirdetésekben.

Területi vonatkozásban is megvizsgáltam a szakmai ismeretek szükségességét, és azt tapasztaltam, hogy a vidéki hirdetésekben valamivel több esetben előfordul, hogy nincs megadva szakmai ismerettel kapcsolatos elvárás (a budapesti hirdetések esetén 14,55%-ban nem szerepel elvárás, a vidéki hirdetések 24,44%-ban).

5.1.3 Nyelvismeret

Nyelvtudás tekintetében a magyar álláshirdetések 63%-ban foglalmaztak meg elvárásokat a jelölttel szemben, a német álláshirdetések pedig 56%-ban.



18. ábra: Nyelvismereti elvárások (saját szerkesztés)

Alapszintű nyelvismeret elvárása egyáltalán nem fordult elő az általam vizsgált hirdetésekben, középszintű, azaz kommunikációképes nyelvtudás kikötése mind a magyar, mind a német hirdetések 35%-ban fordult elő. A felsőfokú nyelvismeret értékei is nagyon hasonlóak a kétféle hirdetések között, amíg a magyarok 18%-a, addig a német hirdetések 21%-ban kérik a professzionális nyelvismeretet. A német nyelvű álláshirdetésekből egyáltalán nem találok az angolon kívül más nyelv szükséges ismeretével, a magyar hirdetések közül 7 db-ban szerepelt az angol és/vagy német nyelv szükséges ismerete. Három egyéb eset is szerepel a diagramon a magyar hirdetéseket illetően, ebből kettőben szintén az angolt kérték, azonban nem foglalmazták meg, hogy a nyelvet milyen szinten szükséges ismerni, egy esetben pedig az angol mellett az orosz nyelvismeret is elvárás volt.

15. táblázat

Nyelvismeret/Vállalati méret	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
Nem várnak el nyelvismeretet	36,36%	36,36%	37,50%
Angol középfok	36,36%	30,30%	37,50%
Angol felsőfok	27,27%	15,15%	17,86%
Angol és/vagy német	0,00%	15,15%	3,57%

Nyelvismeret megoszlása a vállalatméretek vonatkozásában (saját szerkesztés)

A csökkendő tendencia, amelyet az előbbieken említettem, azaz a nyelvismeret szintjének növekedésével az elvárások gyakorisága csökken, a vállalati méret szerinti bontásban is megfigyelhető. Mindhárom vállalati méretben hasonló arányban jelenik meg, hogy nem várnak el nyelvismeretet a jelentkezőtől (36-37%-ban), ha pedig elvárnak, az döntő többségben kommunikáció képes, azaz középszintű nyelvtudást jelent. A közép- és nagyvállalatokhoz képest a kisvállalatoknál arányaiban többször kérik az angol felsőfokú nyelvtudást, ugyanakkor más nyelv ismeretére nem tudunk példát hozni. A középvállalatoknál fordul elő a legtöbbször, hogy az angolon kívül más nyelv ismerete is az elvárások részét képezi.

16. táblázat

Nyelvismeret/Munkavégzés helye	Főváros	Vidék
Nem várnak el nyelvismeretet	36,36%	37,78%
Angol középfok	40,00%	28,89%
Angol felsőfok	20,00%	15,56%
Angol és/vagy német	3,64%	11,11%

Nyelvismeret a budapesti és vidéki hirdetésekben (saját szerkesztés)

A terület szerinti bontás táblázatát szemlélve megállapíthatjuk, hogy Budapesten arányaiban több esetben várják el a jelentkezőtől az angol nyelv ismeretét, ugyanakkor a német nyelvismeret a vidéki hirdetésekben szerepel többször.

A nyelvismerettel kapcsolatos elemzés akkor lesz teljes, ha az elvárások mellett az előnyt jelentő tudásra is kitérünk. A német hirdetésekben előnyt jelentő nyelvismeret egyáltalán nem szerepelt, a 100 db magyar hirdetés közül 8-ban szerepelt az angol, 4-ben a német, 2-ben a francia, 1-1 esetben a spanyol és orosz, valamint 2 esetben fogalmaztak úgy a hirdető, hogy „egyéb nyelvismeret előnyt jelent”.

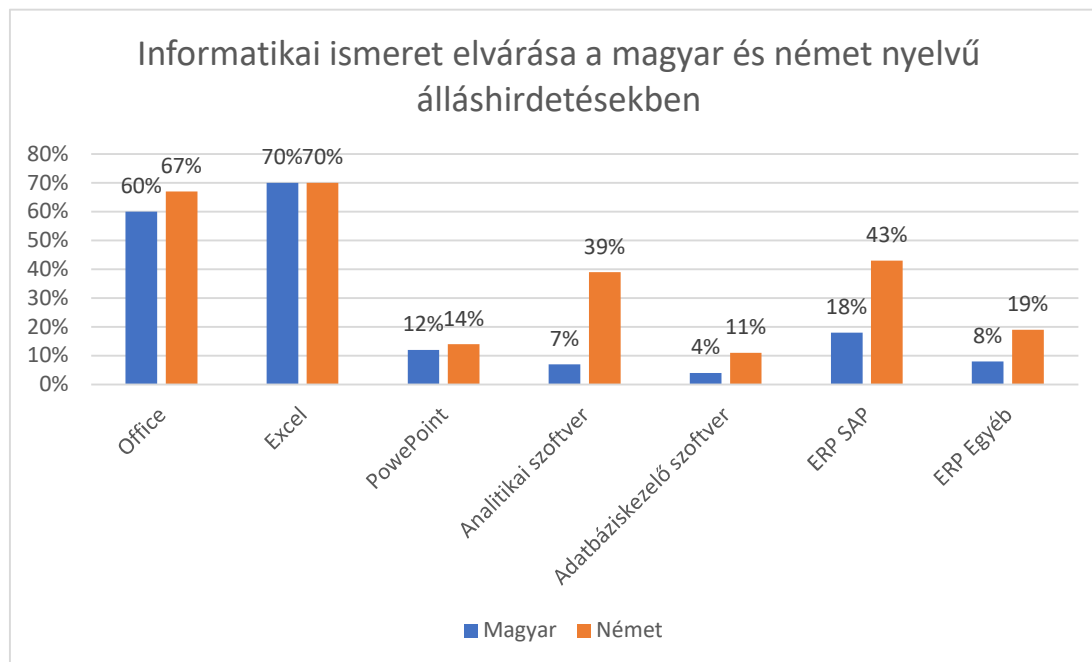
5.1.4 Informatikai ismeret

A szakdolgozat bevezetés szakaszában már kiemeltem Horváth Péter fogalmát: „A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ-ellátás összehangolása.” (Horváth, 2008, 15.) Összevetve ezt a meghatározást az üzleti intelligencia technológiákat bemutató ábrával a tervezés hasonló az előrejelzéshez; az ellenőrzés monitorozást jelent más szóval; illetve az információ-ellátás átfogja a riportálás és elemzés folyamatát. Ezek a kulcsfogalmak számtalan formában megjelennek az álláshirdetésekből is, így nem túlzás azt állítani, hogy a kontroller szakma egyre szorosabban összefonódik a BI-al.

Mind a magyar, mind a német nyelvű hirdetésekben látjuk, hogy a jelölttel szemben támasztott informatikai ismeret kiemelkedően fontos.

A vizsgálathoz a következő kategóriákat különböztettem meg: a Microsoft Office programcsomag említésén kívül rendkívül sokszor kiemelték az Excelt, illetve többször is a PowerPointot, így ezeket külön is kigyűjtöttem. Az MS Excel mellett az üzleti intelligencia rendszerek körébe tartozó analitikai, ill. adatbáziskezelő szoftver ismeretét soroltam külön,

végül pedig a vállalatirányítási szoftver (Enterprise Resource Planning, ERP) használat is jelentős mértékben említésre került a mintában.



19. ábra: Informatikai ismerettel szemben támasztott elvárások (saját szerkesztés)

A diagramon szembevetően kiemelkedik mind a magyar, mind a német álláshirdetések esetén az Office és Excel használatának a követelménye. A magyar hirdetések 60%-ban emelik ki az Office-t és 70%-ban az Excelt, a két adat közötti átfedés 38% (német hirdetések esetén 47%), azaz 38 (német vonatkozásában 47) esetben került említésre egy-egy hirdetésben az, hogy az Office csomagon belül az Excelt mindenképpen szükséges nagyon jól ismerni. Kiemelkedően magas arányt találunk, ha ezt a két kategóriát megengedő módon kapcsoljuk össze, azaz a hirdetések hány százalékában találkozhatunk vagy az Office vagy az Excel vagy éppen mindkettő megjelölésével? A magyar mintában ennek gyakorisága 92%, a németben pedig 90%. (Érdekességgként megvizsgáltam ez utóbbi esetet PowerPointtal is bővítve, ez esetben nem nőtt tovább az érték.) A PowerPoint elvárt ismeretét illetően szintén nincs nagy különbség a két mintában, 12-14%-ban kerül említésre.

A többi négy kategóriát illetően viszont látványos különbségek vannak a két nyelv között. A vállalatirányítási rendszerismeret elvárása a német nyelvű hirdetésekben sokkal nagyobb arányban előfordul, mint a magyarokban: a németországi hirdetések 43%-ban várják el az SAP-t, a magyar hirdetések esetén ez a szám csupán csak 18%.

Az ERP rendszerismeretnél is nagyobb eltérés figyelhető meg az analitikai szoftver ismeret esetén. Amíg a magyar hirdetések csupán 7%-ban fogalmazták meg ezt elvárásként, addig a német hirdetésekben több, mint ötszörös ennek a gyakorisága, 39%. Az adatbázis kezelési ismeretek esetén ekkora eltérés nincs, valamint arányaiban is sokszor kevesebbszer találkozom ilyen hirdetéssel (4%-11%). Természetesen álláshirdetésekből nem tudunk arra következtetni, hogy a magyar vállalkozások mennyire aktív használói a BI rendszereknek, ugyanakkor az a tény, hogy a magyar álláshirdetésekből csak az Excel ismeret szerepel kiemelkedő gyakorisággal arra enged következtetni, hogy a honi vállalkozások még nem használják ki az ebben rejlő lehetőségeket.

Ha az informatikai ismeretek szükségességét összevetjük a vállalati mérettel, a következő eredményt kapjuk:

17. táblázat

Informatikai ismeret/ Vállalkozás mérete	Kis	Közép	Nagy
MS Office	63,64%	57,58%	60,71%
MS Excel	81,82%	63,64%	71,43%
Analitikai szoftver ismeret	0,00%	12,12%	5,36%
Adatbáziskezelő szoftver ismeret	0,00%	6,06%	3,57%
ERP rendszer	36,36%	18,18%	14,29%

Elvárt informatikai ismeret és vállalatméret kapcsolata (saját szerkesztés)

Az Office programcsomag jelenlétében nincs szignifikáns eltérés a vállalatméretek között, ellenben az Excel esetén már jelentősebb különbségeket találunk: a kisvállalatok hirdetéseiben fordult elő legnagyobb arányban az Excel-használat elvárása, míg a középvállalatok esetén a legkevesebbszer (de még mindig jelentős 63,64%-kal). A kisvállalkozások analitikai és adatbáziskezelési szoftver ismeretét egyáltalán nem várják el, ugyanakkor érdekes módon náluk lett a legmagasabb gyakoriságú az ERP rendszerek ismeretére vonatkozó elvárás. Az analitikai és adatbáziskezelési ismereteket legnagyobb arányban a középvállalkozások kérik a jelöltektől, ennek okát abban látom, hogy a középvállalatok erősebb versenyhelyzetben élnek (felismerik, hogy BI rendszerek alkalmazásával gyorsabb ütemű növekedést érhetnek el és szeretnék kihasználni az ebben rejlő lehetőségeket).

A már többször is bemutatott gondolatmenet alapján az informatikai ismereteket is megvizsgáltam Budapest és vidék bontásban. Itt nagyjából kiegyenlítettek az adatok a területi ismérvek között, nincsenek jelentős eltérések, egyedül azt emelném ki, hogy vidéki hirdetésben nem várják el adatbáziskezelési ismeretét.

Az informatikai tapasztalat esetén mindenképpen érdemes párhuzamba állítani az elvárásokat azzal, hogy hány esetben szerepelt a hirdetésekben, hogy az állás betöltéséhez előnyt jelent ezeknek a szoftvereknek az ismerete.

18. táblázat

Informatikai ismeret/ Elvárás, előny	Előnyt jelentő ismeret - magyar	Elvárt ismeret - magyar	Magyar hirdetések összesen	Német hirdetések összesen	Elvárt ismeret - német	Előnyt jelentő ismeret - német
MS Office	1%	60%	61%	67%	67%	0%
MS Excel	2%	70%	72%	70%	70%	0%
MS PowerPoint	1%	12%	13%	14%	14%	0%
Analitikai szoftver ismeret	13%	7%	20%	41%	39%	2%
Adatbáziskezelési ismeret	10%	4%	14%	11%	11%	0%
ERP - SAP	27%	18%	45%	47%	43%	4%
ERP - Egyéb	14%	8%	22%	20%	19%	1%

Elvárt és előnyt jelentő informatikai ismeretek aránya (saját szerkesztés)

A meghirdetett állás betöltéséhez előnyt jelentő informatikai ismeretek aránya pont ellentétes képet mutat az elvárásokhoz képest. Az Office programcsomag és szoftverjei 1-2 esetben kerültek említésre az előnyök között, ugyanakkor a többi kategória gyakorisága megnőtt. Az összesítés után egyetlen csoporton kívül minden informatikai ismeretnél kiegyenlítődik az arány a magyar és német hirdetések között. Az analitikai szoftver ismeret esetén viszont még mindig jelentős marad az eltérés: dupla annyiszor szerepel a német hirdetésekben, mint a magyarokban.

5.2 Személyiségjegyek

Az álláshirdetésekben kiemelt személyiségjegyek vizsgálata során megállapítottam, hogy egy álláshirdetésben átlagos 5,19 db kompetenciát (német nyelv esetén 6,34 db-ot) soroltak fel, a legbővebb esetben 10 db (illetve 13 db) került kiemelésre. A 18. táblázatból láthatjuk, hogy a magyar hirdetésekben a leggyakrabban említett kompetenciák a (1) precizitás, (2) analitikai készség és (3) önállóság. Ezek a személyes kompetenciák az összes gyakoriság arányában több mint 10%-os előfordulási arányban jelennek meg. A német hirdetésekben ugyanezen logikával az (1) analitikai készség, az (2) önállóság, a (3) csapatmunka és a (4) kommunikációs készség áll a lista elején. Az összes gyakoriság arányában ezek azok a kompetenciák, együttesen pedig

38,36%-ot (magyar) és 44,85%-ot (német) jelentenek, tehát nagyon jelentős mértékű a jelenlétük.

A magyar hirdetésekben több olyan személyiségjegyet találhatunk, amelyeknek az előfordulási gyakorisága 7% és 10% közötti (a németben csak két ilyen van). Tehát a magyar munkáltatók szempontjából kulcsfontosságú kompetencia még a rendszerszemlélet és strukturált gondolkodásmód, a kommunikációs készség, a proaktivitás, a problémamegoldó készség, illetve az együttműködésre való hajlandóság; a német munkáltatók pedig a rendszerszemléletet és megoldás-orientáltságot tartják számon a fontosabb kompetenciák között.

19. táblázat

Személyes kompetencia/ Gyakoriság	Gyakoriság a magyar mintában (db)	Előfordulás az összes gyakoriság arányában	Gyakoriság a német mintában (db)	Előfordulás az összes gyakoriság arányában	Eltérés (bázisadat a magyar gyakoriság)
Precizitás, pontosság	69	14,71%	11	1,98%	15,94%
Elemzőképesség (analitikai készség)	60	12,79%	74	13,31%	123,33%
Önállóság	49	10,45%	59	10,61%	120,41%
Rendszerszemlélet és strukturált gondolkodásmód	42	8,96%	48	8,63%	114,29%
Kommunikációs készség	37	7,89%	57	10,25%	154,05%
Proaktivitás (kezdeményező)	37	7,89%	29	5,22%	78,38%
Problémamegoldó készség	37	7,89%	9	1,62%	24,32%
Csapatmunka, együttműködés	33	7,04%	58	10,43%	175,76%
Megbízhatóság	23	4,90%	28	5,04%	121,74%
Terhelhetőség	19	4,05%	10	1,80%	52,63%
Felelősségteljes	16	3,41%	22	3,96%	137,50%
Megoldás-orientáltság	11	2,35%	42	7,55%	381,82%
Magabiztosság	7	1,49%	18	3,24%	257,14%
Rugalmasság	7	1,49%	22	3,96%	314,29%
Ambíciózus	5	1,07%	5	0,90%	100,00%
Elkötelezett	4	0,85%	18	3,24%	450,00%
Minőségorientált	4	0,85%	5	0,90%	125,00%
Tanulási hajlandóság	4	0,85%	8	1,44%	200,00%
Asszertivitás	2	0,43%	7	1,26%	350,00%
Ügyfélközpontúság	2	0,43%	8	1,44%	400,00%
Vállalkozói gondolkodásmód	1	0,21%	18	3,24%	1800,00%
Összesen	469	100%	556	100%	

Személyiségjegyek gyakorisága a magyar és német nyelvű hirdetésekben
(saját szerkesztés)

A táblázat utolsó oszlopában megvizsgáltam a magyar minta gyakoriságait bázisul véve milyen eltérések vannak a német gyakoriságokban. Legnagyobb (300% feletti) eltéréseket a kevésbé

gyakori kompetenciák között találjuk, ezek közül is kiemelkedik a megoldás-orientáltság, a magyar mintában 11 esetben említik, ezzel szemben a német mintában 42 esetben, az elkötelezettség (magyar – 4, német – 18), valamint a vállalkozói gondolkodásmód (magyar – 1, német – 18).

Ellentétes irányú eltérést láthatunk a precizitás esetén, a német mintában előforduló gyakoriság alig 15%-a a magyar mintának. Különösen érdekes ez az adat a német emberekről kialakult sztereotípiák fényében: a németek neve és a pontosság a köztudatban teljesen összeforrott. A sztereotípiák a világot nagyban leegyszerűsítik és nyilvánvalóan nem minden német ember felel meg ennek a jellemzőnek, ugyanakkor több tényező is hozzájárul ahhoz, hogy a németeket általánosságban precíznek ítéljük meg. Egyrészt a gazdasági életben elért sikereik megkérdőjelezhetetlenek: Németország híres a magas minőségű és megbízható termékeiről, amelyet csak a termékfejlesztés során mutatott precíz munkavégzés segítségével érhettek el. Másrészt a kultúra és oktatás vonatkozásában a német iskolarendszer nagyon szigorú szabályokkal épül fel és az oktatás általános színvonala is magas, azaz a családi szocializáción túl az intézményrendszerben is már egész fiatal kortól a pontosságra nevelik a gyermekeket. Végül pedig az intézményi szervezettség is nagyon magas, s ez a mindennapi életen túl a munkahelyeken is precizitáshoz vezet. E tények miatt arra a következtetésre jutottam, hogy a német álláshirdetésekből csak amiatt nem emelik ki ezt a személyes kompetenciát, mert társadalmuk, szocializációjuk, illetve a történelmük során tapasztalt technológiai fejlődésük következtében számukra a pontosság nem elvárás, hanem alapvető személyiségjegye.

20. táblázat

Személyes kompetencia/ Vállalati méret	Kis	Közép	Nagy	Személyiség- jegyek átlaga	Gyakoriság maximuma	Átlagtól való eltérés	Gyakoriság különbsége
Precizitás, pontosság	81,82%	63,64%	69,64%	69,00%	81,82%	12,82%	18,18%
Elemzőképesség (analitikai készség)	63,64%	60,61%	58,93%	60,00%	63,64%	3,64%	4,71%
Önállóság	72,73%	51,52%	42,86%	49,00%	72,73%	23,73%	29,87%
Kommunikációs készség	63,64%	27,27%	37,50%	37,00%	63,64%	26,64%	36,36%
Proaktivitás (kezdeményező)	36,36%	30,30%	41,07%	37,00%	41,07%	4,07%	10,77%
Problémamegoldó készség	54,55%	36,36%	33,93%	37,00%	54,55%	17,55%	20,62%
Rendszerszemlélet és strukturált gondolkodásmód	18,18%	33,33%	42,86%	37,00%	42,86%	5,86%	24,68%
Csapatmunka, együttműködés	36,36%	33,33%	32,14%	33,00%	36,36%	3,36%	4,22%
Megbízhatóság	18,18%	27,27%	21,43%	23,00%	27,27%	4,27%	9,09%
Terhelhetőség	27,27%	15,15%	19,64%	19,00%	27,27%	8,27%	12,12%
Felelősségteljes	9,09%	15,15%	17,86%	16,00%	17,86%	1,86%	8,77%
Megoldás-orientáltság	9,09%	12,12%	10,71%	11,00%	12,12%	1,12%	3,03%
Magabiztosság	9,09%	3,03%	8,93%	7,00%	9,09%	2,09%	6,06%
Rugalmasság	9,09%	12,12%	3,57%	7,00%	12,12%	5,12%	8,55%
Ambíciózus	0,00%	6,06%	5,36%	5,00%	6,06%	1,06%	6,06%
Elkötelezett	0,00%	0,00%	7,14%	4,00%	7,14%	3,14%	7,14%
Minőségorientált	9,09%	6,06%	1,79%	4,00%	9,09%	5,09%	7,31%
Tanulási hajlandóság	0,00%	3,03%	5,36%	4,00%	5,36%	1,36%	5,36%
Asszertivitás	9,09%	0,00%	1,79%	2,00%	9,09%	7,09%	9,09%
Ügyfélközpontúság	0,00%	3,03%	1,79%	2,00%	3,03%	1,03%	3,03%
Vállalkozói gondolkodásmód	0,00%	0,00%	1,79%	1,00%	1,79%	0,79%	1,79%
Harmadik kvartilis						7,09%	

Személyes kompetenciák a vállalati méret függvényében (saját szerkesztés)

Amennyiben a vállalati méret szempontjából vizsgáljuk a kompetenciákat mindhárom vállalati méret esetében megmarad az a gyakorisági sorrend, amelyet az előző táblázatban láthattunk. A kisvállalkozásoknál 50%-os meghaladó gyakorisággal szerepel még a kommunikációs- és problémamegoldó készség. A személyiségjegyi gyakoriságok maximuma és minimuma közötti legnagyobb eltérést a kommunikációs készség (36,36%), az önállóság (29,87%) illetve rendszerszemlélet (24,68%) esetén látjuk. Az első két kompetencia a kisvállalkozásoknál kiemelkedően fontos, a rendszerszemléletű gondolkodást pedig többségében a nagyvállalatok várják el a jelöltjeiktől. Két olyan kompetencia található a listában, amelyek csak nagyvállalatok hirdetésiben fordult elő (elkötelezettség, vállalkozói gondolkodásmód).

Az átlagtól való eltérés vizsgálata azt mutatja, hogy a kisvállalkozások esetében a többi mérethez képest viszonylag gyakran jelenik meg a kommunikációs készség, önállóság, problémamegoldó készség, pontosság és terhelhetőség.

Az hirdetésekben megjelenő személyiségjegyeket a munkavégzés helyszínének vonatkozásában is vizsgáltam. A legnagyobb eltérés, amit a főváros és vidék között találtam 11,92%-os, a vidéki hirdetésekben került többször említésre a pontosság. 10% körüli eltérés van még a vidék javára a felelősségteljes munkavégzés és ambiciózus személyiség kapcsán, illetve Budapest javára a problémamegoldó készségben.

A magyar mintában szereplő személyiségjegyeket a feladatcsoportokhoz hasonlóan korrelációanalízissel is megvizsgáltam.

21. táblázat

Személyiségjegyek		Korreláció (r)
Felelősségteljes	Megbízható	0,3448
Csapatmunka, együttműködés	Kommunikációs készség	0,2991
Kommunikációs készség	Problémamegoldó készség	0,2707
Magabiztosság	Strukturált gondolkodásmód	0,2667
Rugalmasság	Terhelhetőség	0,2667
Megbízhatóság	Precizitás	0,2636
Megoldásorientált gondolkodásmód	Problémamegoldó készség	0,2602
Csapatmunka, együttműködés	Terhelhetőség	0,2564
Elkötelezett	Megoldásorientált gondolkodásmód	0,2544
Csapatmunka, együttműködés	Önállóság	0,2480

Személyiségjegyek közötti összefüggések (saját szerkesztés)

A kapcsolat az ismérvek között hasonló eredményt mutat, mint a 6. táblázat, azaz a kapcsolatok itt is inkább lazábbak. A személyiségjegyek együttes előfordulása semmilyen különleges tendenciát nem mutat, az esetek nagy többségében szemantikailag összetartozó, egymást feltételező tulajdonságok jelenlétét tapasztalhatjuk, pl. a felelősségtudat szociális kompetencia, ugyanakkor az egyén szintjén (személyes kompetencia) már feltételezi, hogy a felelősségteljes alkalmazott megbízható is. Ugyanígy összefügg a csapatmunka és a kommunikációs készség, hiszen a megfelelő információ áramlás nélkül egy team nem tud hatékonyan működni, valamint a rugalmasság és terhelhetőség is (amely vonatkozhat mind a feladatok összetettségére, mind a munkaidő lehetséges változásaira).

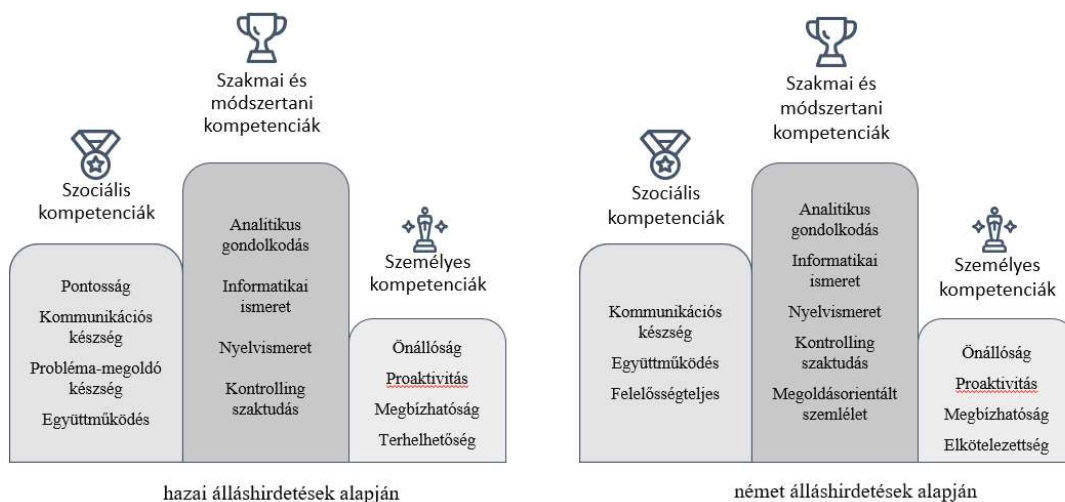
6. Összegzés

A szakdolgozat első felében áttekintettem, hogy a szakirodalom szerint milyen feladat- és kompetenciaprofillal kell rendelkeznie egy kontrollernek. A hagyományos szerepek és személyiségjegyek mellett kitértem arra is, hogy a technológiai fejlődés, mint külső erőhatás hogyan alakítja át a kontrolleri munkakörrel kialakult korábbi ismereteket.

A dolgozat további részében arra kerestem a választ, hogy a gyakorlatban milyen elvárásokat támasztanak a munkáltatók a kontrollerekkel szemben.

A hagyományos kontrolleri feladatokat tartalmazó szakirodalmi háttérrel összevetve az álláshirdetések feladatprofilja nagy összhangot mutat. A tervezés, ellenőrzés, információellátás feladatkörébe tartozó napi teendők megjelennek mind a magyar, mind a német álláshirdetésekből. A koordináció, azaz a kontrollingrendszer kialakítása, fejlesztése és működtetése szintén sok hirdetésben kiemelésre kerül. A legnagyobb eltérést abban tapasztaltam, hogy a magyar álláshirdetések többségében megjelennek a pénzügyi zárással kapcsolatos teendők, ugyanakkor az általam áttanulmányozott szakirodalmak kivétel nélkül az adatok elemzését/ellenőrzését/értelmezését emelik ki, nem pedig azok előállítását. Úgy tapasztalom, hogy ezek a könyvvizeléssel összefüggő feladatok a magyar álláshirdetések sajátosságai, a német hirdetésekben kevés esetben szerepelnek. Kétségteljesen kiemelkedően fontos a kontroller számára a számviteli ismerete, de a szakirodalom alapján ezekre az ismeretekre a gazdasági folyamatok helyes értelmezése és a stratégiai tervezés miatt van szükség.

A kompetenciákat illetően nagyobb eltérésekre bukkantam. Készítettem egy összefoglaló táblázatot a szakirodalmi források és saját eredmények összevonásával, amely a 5. sz. mellékletben található. A melléklet segítségével összeállítottam egy-egy kompetenciaprofilt, amely hazai és német szervezetek preferenciáit mutatja (20. ábra). Mindkét nyelv esetén a legnagyobb súlyt a szakmai és módszertani kompetenciák jelentették. A közös pontot az analitikus gondolkodásmód, informatikai ismeretek és kompetenciák, nyelvismeret és kontrolling szaktudás jelenti, azonban a német hirdetésekben az eredményorientált / megoldásorientált gondolkodásmód is gyakran ismétlődött, így ez is helyet kapott a listán. A szociális kompetenciákat illetően közös pont a kommunikációs készség, illetve az együttműködési készség. A magyar álláshirdetésekből kiemelkedően magas gyakorisággal szerepelt a pontosság, de a problémamegoldó készségnek is jelentős az aránya. Ellenben a német munkáltatók közül a felelősségteljeséget emelték még ki a legtöbben.



20. ábra: Kontroller kompetencia-profil hazai és német álláshirdetések alapján
(saját szerkesztés)

Végül, de nem utolsó sorban a személyes kompetenciákra tekintve megint több hasonlóságot láthatunk: mindkettő mintában fontos az önállóság, proaktív személyiség és a megbízhatóság, viszont negyedik helyen a magyar nyelv esetén a terhelhetőség áll, addig a németek az elkötelezettséget tartják fontosnak.

Az 5. számú melléklet adatait egy másfajta szemszögből is összegezhethetjük: milyen lényeges párhuzamok, illetve eltérések láthatóak a szakirodalmi ismeretek és a kutatás eredményei között.

A szakmai és módszertani ismereteket illetően nagy az átfedés az elmélet és a gyakorlat között, a szervezetek ugyanazokat az ismereteket tartják fontosnak, mint a szerzők. Ugyanakkor két kompetenciára szeretném felhívni a figyelmet, amely a szakirodalomban sokkal nagyobb hangsúlyt kap, mint az álláshirdetésekből: (1) az üzlet értése, üzleti tudás, vállalkozói gondolkodásmód több szerző publikációjában is kiemelésre került, sőt az adatelemzés (data analytics) és adattudományi készségek (data scientist) szempontjából kiemelték, hogy különös fontos kompetenciáról van szó. Mégis, a magyar hirdetésekben szinte egyáltalán nem, de a németeknél is kevés esetben jelent meg ez a készség. (2) Ugyanez az eset áll fenn a vezetési és szervezési készségekkel kapcsolatban is.

A szociális kompetenciák közül kommunikációs kompetencia és az együttműködési képesség mind a szakirodalomban, mind az álláshirdetésekből kiemelkedően fontos szerepet tölt be, valamint, ha a szemantikailag összetartozó konfliktuskezelési és problémamegoldó képességre együtt tekintünk, szintén kiemelkedik a gyakoriságuk. A szakirodalomban ritkábban említik,

a magyar munkáltatók szempontjából viszont jelentőséggel bíró kompetencia a precizitás, pontosság, a németek esetén pedig a felelősségteljeség.

A személyes kompetenciákkal kapcsolatban elmondható, hogy a kreativitást a szakirodalmakban sokszor megemlítik, mint a kontrolleri kulcskompetenciák egyik legfontosabb tényezőjét. Ugyanakkor meglepő módon ez a személyiségjegy az álláshirdetésekből kevés esetben szerepel: a magyar hirdetésekben mindösszesen háromszor említik; a német hirdetések kompetenciaprofiljában pedig nem szerepel, habár maga a szó több esetben is előfordul a cég, illetve a munkakörnyezet bemutatása kapcsán. Több esetben is tapasztaltam, hogy a cég „kreatív és innovatív” szervezatként mutatkozik be, a szervezetnél „kreatív és kellemes a munkahelyi légkör”, a munkamorálra a „kreatív lendület” jellemző, valamint munkatársaikban értékelik a „szenvédelyt, kreativitást, elszántságot”. Közös pont a szakirodalom és az álláshirdetések tartalma között, hogy mindkét esetben a személyes kompetenciákra fordítják a legkevesebb figyelmet.

Az adattudománnyal kapcsolatos készségek csak az elmúlt pár év szakirodalmaiban kerültek a figyelem középpontjába, s az ebbe az irányba tartó elmozdulás igen kevés esetben tükröződik az álláshirdetésekből. Vizsgáltam, hogy a mintában szó esik-e a modellezésről, statisztikai elemzésről, adatbányászatról, Big Data elemzésről, programozási ismeretekről. Ezek gyakorisága 0-6% között mozog (a német nyelvű álláshirdetésekből néhány esetben találok azzal, hogy az ideális jelölt jártas adatarchitektúrák kiépítésében, van programozási és modellezési ismerete és készsége). Az adatbáziskezelési ismereteknek ettől valamivel magasabb az aránya (10% körül). Így a kutatás végéhez érve ugyanarra a megállapításra jutottam, mint Oesterreich és szerzőtársai is. A kontroller feladatkörök és kompetenciák a hagyományos profilnak megfelelően stabilak, és a magyar álláshirdetések kapcsán nem igazolható elmozdulás az adatelemzés és a szakirodalmak által vázolt új típusú feladatkörök irányába. A német álláshirdetések esetén is jelentős túlsúlyban vannak a hagyományosabb típusú feladatkörök, ugyanakkor a német szervezeteknek, mint ahogyan azt az 19. ábrán is láthattuk, az informatikai ismeretek kapcsán sokkal magasabbak az elvárásaik.

A kutatómunkámat azzal a gondolattal szeretném zárni, amit az elméleti háttér vizsgálatakor már érintettem, azaz hogyan tekintenek Maczóék a tapasztalat fontosságára. Könyvükben olvashatjuk, hogy a vállalatok kontrollerek iránti kereslete főleg pályakezdőkre, illetve 2-3 éves gyakorlattal rendelkező személyekre koncentrálódik (Maczó et al, 2001), akiknek a nyitottsága, fogékonysága, tanulás iránti vágya pótolni tudja a több éves szakmai tapasztalatot. Az általam gyűjtött adatbázis ezt teljes mértékben alátámasztja. Ugyanakkor szeretném kiemelni, hogy ez

a minta alapján csak a magyarországi gyakorlatot tükrözi, ugyanis a német álláshirdetésekből kiderül, hogy az ottani szervezetek a szakmai tapasztalatot és gyakorlati tudást még a végzettségnél is többre becsülik. Az általam áttekintett szakirodalmak közül még Oesterreich és szerzőtársai emelik ki a szakmai tapasztalatot, az általuk elemzett álláshirdetések alapján.

Egy másik érdekes párhuzamot is felfedeztem e két szerző esetén. Náluk kettejükénél kerül kiemelésre a személyes kompetenciák közül a nyitottság. Az új technológiák átvételére való hajlandóság, valamint az üzleti környezet változásaihoz, az új folyamatokhoz és az új feladatokhoz való alkalmazkodás a kontroller egyik legfontosabb személyiségjegye, mert ha egy vállalat nem tud kellő nyitottsággal reagálni a gyorsan változó világra, akkor nem fognak tudni lépést tartani a kiélezett versenyhelyezettel.

Felhasznált irodalom és források jegyzéke

- Berényi, L. (2015): *A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre*. Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Miskolc. <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/pdca.html> (Letöltés ideje: 2023.09.26)
- Controllingportal.hu: *A controller 5 feladata nemzetközi konszenzus*. In: controllingportal.hu, 2013.03.26.
https://www.controllingportal.hu/a_controller_5_feladata_nemzetkozi_konszenzus/#:~:text=A%20controllerek%20%C5%91%20feladata%3A%20A%20controlling,biztos%C3%ADt%C3%A1sa%20...%20%20Gazdas%C3%A1gi%20racionalit%C3%A1s%20felt%C3%A9teleinek%20biztos%C3%ADt%C3%A1sa%20 (letöltés ideje: 09.28)
- Controllingportal.hu: *Még van hová fejlődnünk!* In: Controllingportal.hu, 2015.04.27.
https://www.controllingportal.hu/meg_van_hova_fejlodnunk_-_vallalati_siker_adatelemzessel/ (letöltés ideje: 2023.10.12)
- Ferrari, A. (2012): *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. European Commission JRC Technical Reports. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2547ebf4-bd21-46e8-88e9-f53c1b3b927f/language-en> (letöltés ideje: 2023.10.13)
- Frankenfield, J: *Data analytics: What It is, how Its's Used, and 4 Basic Techniques*. In: Investopedia, 2023.09.09. <https://www.investopedia.com/terms/d/data-analytics.asp> (letöltés ideje: 2023.10.12)
- Gavin, M.: *Business Analytics: What it is & why it's important*. In: Harvard Business School Online, 2019.07.16. <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-business-analytics> (letöltés ideje: 2023.10.12)
- Hanyecz, L. (1997): *Controlling. A vezetés eszköze és módszere*. Janus Pannonius Tudományegyetem Egyetemi Kiadó, Pécs.
- Harangi L. (2010): *A „knowledge workerek” személyi kompetenciái*. In: Kultúra és Közösség, 4/2010. 23-29. o.
- Horváth, P. (1990): *Controlling: A sikeres vezetés eszköze*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Horváth&Partners (2008): *Controlling: Út egy hatékony controllingrendszerhez*. CompLex Kiadó, Budapest.

IGC Definition: *Controlling*. In: Controlling Wiki, 2010. <https://www.controlling-wiki.com/en/index.php/Controlling> (letöltés ideje: 2023.09.27)

International Group of Controlling (2016): *Controller Competence Model*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/ControllerCompetenceModel_V5_20160204.pdf (letöltés ideje: 2013.09.29)

Kavosz.hu: *Kereslet és kínálat a hazai munkaerőpiacon*. In: Kavosz.hu, 2022.11.21. <https://www.kavosz.hu/uzleti-bulvar/kereslet-es-kinalat-a-hazai-munkaeropiacon/> (letöltés ideje: 2023.09.27)

Kissné András, K.: *Útmutató kompetencia-térkép kidolgozásához*. In: HR Portal, 2010. <https://www.hrportal.hu/hr/utmutato-kompetencia-terkep-kidolgozasahoz-20110209.html#:~:text=Kompetencia%20profilok%20egy-egy%20munka%20%28szerep%29,hat%C3%A9kony%20elv%C3%A9gz%C3%A9s%C3%A9hez%20sz%C3%BCks%C3%A9ges%20kompetenci%C3%A1kat%20tartalmaz%C3%A1k.> (letöltés ideje: 2023.09.28)

Körmendi, L. (1995): *Controlling*. Pénzügyi és számviteli főiskola, Budapest.

Kővári, A.: *Üzleti intelligencia (Business Intelligence, BI) fogalma*. In: BI Projekt honlap, 2007.10.27. <https://www.biprojekt.hu/Uzleti-intelligencia-Business-Intelligence-BI.htm#:~:text=Ezen%C3%BCzleti%20intelligencia%20defin%C3%ADci%C3%B3ba%20tartoz%C3%B3%20technol%C3%B3gi%C3%A1k%20pedig%20a,Mining%2C%20Text%20Mining%20%C3%A9s%20Voice%20Mining%29%20Tov%C3%A1bbi%20elemek> (letöltés: 2023.09.18)

Kövesdi, E.: *A személyiséganalízis szerepe a munkaerőpiacon*. In: Pszichologuscoach.hu, 2018.11.14. <https://pszichologuscoach.hu/2018/11/14/interju-hr-portalon-szemelyiseganalizis-szerepe-a-munakeropiacon/> (letöltés ideje: 2023.09.27)

Leopold, T. A. et al. (2016): *The Future of Jobs*. Global Challenge Insight Report, World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (letöltés ideje: 2023.10.12)

Maczó, K. et al. (2001): *Controlling a gyakorlatban*. Verlag Dashöfer Szakkönyvtár Kft.

Musinszki, Z. (2012): *Kontrolling alapjai* – Oktatási segédlet. Miskolci Egyetem, Miskolc.

- Musinszki, Z. (2013): *Kontrolling – Oktatási segédlet*. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Nagy, J. (2000): *XXI. század és nevelés*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Oesterreich, T. D. et al (2019): *The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences*. In: International Journal of Accounting Information Systems.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1467089519300090#f0045> (letöltés ideje: 2023.10.13)
- Power, D.J.: *A Brief History of Decision Support Systems*. In: DSSResources.com, 2007.03.10. <http://DSSResources.COM/history/dsshhistory.html> (letöltés ideje: 2023.09.18)
- Profession.hu: *Toborzás*. In: Profession.hu honlap, 2019.11.06.
<https://www.profession.hu/hrfeed/toborzas-13-hiba-amelyeket-jobb-ha-elkerulsz/> (letöltés: 2023.08.25.)
- Sasvári, P. L. (2014) *A magyarországi vállalkozások üzleti intelligencia használatának vizsgálata*. In: *Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben*. International Research Institute, Komárno, 173-183.o. <http://real.mtak.hu/12875/> (letöltés ideje: 2023.09.27)
- Schäffer, U. (2019): *The future of Controlling*. International Controlling Conference, Zagreb, 2019.11.05. <https://kognosko.hr/wp-content/uploads/2019/11/1.-Sch%C3%A4ffer-Zagreb-2019-The-Future-of-Controlling.pdf> (letöltés ideje: 2023.10.13)
- Schäffer, U. – Brückner, L. (2019): *Rollenspezifische Kompetenzprofile für das Controlling der Zukunft*. Controlling & Management Review, 7/2019. 14-31. o.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-019-0046-1> (letöltés ideje: 2023.10.12)
- Spiezia, V. et al. (2016): *New Skills for the Digital Economy*. OECD Digital Economy Papers, No. 258.
https://www.researchgate.net/publication/308617037_New_Skills_for_the_Digital_Economy (letöltés ideje: 2023.10.12)
- Timár, K.: *Miért nem szólítja meg az álláshirdetése a passzív álláskeresőket?* In: Élmeny Hr honlap, dátum nélkül. (Letöltés: <https://elmenyhr.hu/allashirdetes-iras-szemlelet/>, 2023.09.01)
- Varga, B.: *Korreláció-számítás*. Egyetemi jegyzet. In: gtk.uni-miskolc.hu, dátum nélkül. (letöltés: https://gtk.uni-miskolc.hu/files/8255/1_ea_Korrel%C3%A1ci%C3%B3-regresszi%C3%B3.pdf, 2023.11.15)

Mellékletek

1. sz. melléklet: IGC kompetencia modell

(forrás: IGC, 2016, saját fordítás)

Tudásalapú munka szintje

Személyes kompetencia	Tevékenység és megvalósításorientált kompetencia	Szociokommunikatív kompetencia	Szakmai és módszertani kompetencia
☐ Önállóság ☐ Cselekvési készség ☐ Önmenedzselés ☐ Tanulási készség	☐ Energikusság ☐ Kezdeményezőkézség ☐ Eredményorientált	☐ Kötelességtudat ☐ Pontosság ☐ Csapatmunka ☐ Problémamegoldó készség	☐ Szorgalom ☐ Tudásra összpontosítás

Üzleti folyamat szintje

Személyes kompetencia	Tevékenység és megvalósításorientált kompetencia	Szociokommunikatív kompetencia	Szakmai és módszertani kompetencia
☐ Hitelesség ☐ Megbízhatóság ☐ Normatív etikai attitűd ☐ Holisztikus gondolkodás	☐ Következetesség ☐ Állhatatosság ☐ Stressztűrő képesség ☐ Mások inspirálása ☐ Célorientált szemléletmód	☐ Képesség a párbeszédre/ ügyfélközpontúság ☐ Tanácsadói készség	☐ Analitikai készség ☐ Szisztematikus és módszertani gondolkodásmód ☐ Képesség a dolgok értékelésére ☐ Üzleti érzék ☐ Szakmai ismeretek

Harmadik szinten a folyamatspecifikus kompetenciákat találhatjuk. A publikációban a kontrollingfolyamatok mindegyikéhez külön-külön bemutatják, hogy milyen kompetenciák szükségesek. A folyamatok: stratégiai tervezés, operatív tervezés, előrejelzés, költségszámítás, vezetői jelentéstétel, projekt és beruházás kontrolling, kockázatelemzés, HR kontrolling, vezetői döntéstámogatás, szervezetfejlesztés. Ezek között a táblázatok között sok átfedés található, ezért összefoglalásképpen egyetlen egy táblázatot készítettem a harmadik szinthez.

Fő folyamat szintje

Személyes kompetencia	Tevékenység és megvalósításorientált kompetencia	<u>Szociokommunikatív kompetencia</u>	Szakmai és módszertani kompetencia
☐ Holisztikus gondolkodás ☐ Nyitottság a változásra ☐ Delegálás	☐ Kreatív lendület ☐ Mások inspirálása	☐ Tanácsadói készségek ☐ Kommunikációs készségek ☐ Együttműködési készségek ☐ Integrációs készségek	☐ Szervezési készségek ☐ Projektmenedzsment ☐ Gyors felfogás ☐ Érti a piac működését ☐ Folyamat-specifikus szakmai tudás

2. sz. melléklet: Kontroller kompetenciák a hagyományos szakirodalmi forrásokban

(saját szerkesztés)

Kompetencia/Forrás		Horváth	IFUA	Musinszki	Maczó	IGC
Módszertani	Adattudományi ismeretek					
	Analitikus gondolkodás	x	x	x		x
	Dolgok értékelésének a képessége					x
	Eredményorientált/megoldásorientált		x			x
	Informatikai kompetenciák	x	x	x		x
	Következetesség					x
	Megvalósítási képesség		x			
	Moderációs ismeretek	x		x		
	Szisztematikus és módszertani gondolkodásmód					
	Tanácsadói készség / Diplomáciai érzék	x		x		x
	Általános műveltség (pl. társadalomtudományi ismeretek)	x		x		
Szakmai kompetenciák	Controlling szaktudás	x	x		x	x
	Folyamat-specifikus szakmai tudás					x
	Gazdasági ismeretek	x		x	x	
	Marketing ismeretek	x				
	Menedzsment ismeretek					x
	Nyelvtudás	x		x	x	
	Üzlet értése, Üzleti tudás /üzleti érzék		x			x
	Számítógépkezelői ismeretek	x		x	x	
	Számviteli ismeretek	x		x	x	
	Tervezési ismeretek	x				
	Vezetési és szervezési készségek	x		x		x

Kompetencia/Forrás		Horváth	IFUA	Musinszki	Maczó	IGC
Személyes kompetenciák	Állhatatosság					x
	Delegálói képesség					x
	Energikusság					x
	Gyors felfogás					x
	Hajlandóság az állandó tanulásra	x		x		x
	Hitelesség					x
	Kezdeményező készség					x
	Kreativitás	x		x	x	x
	Lelkiismeretesség		x			x
	Megbízhatóság				x	x
	Meggyőzőerő	x		x		
	Normatív etikai attitűd					x
	Nyitottság				x	
	Önállóság					x
	Proaktivitás		x			x
	Teljesítményorientáltság		x			
	Terhelhetőség / Stressz-tűrő képesség		x			x
Szociális kompetenciák	Empátia/Érzékenység		x			
	Felelősségtudat				x	
	Kommunikációs képesség	x	x	x	x	x
	Konfliktusok felvállalása és kezelése	x	x		x	
	Kötelességtudat					x
	Motivációs képesség			x		x
	Pontosság				x	x
	Problémamegoldó készség					x
	Team-orientáltság/együttműködési készség	x	x	x		x
	Ügyfél-orientáltság		x			x
	Vezetési kompetencia		x			

3. sz. melléklet: Kontroller kompetenciaprofil

(forrás: Schäffer – Brückner, 2019)

Kontrolling és pénzügy • Szakértői ismeretek a kontrolling folyamatok, fogalmak tekintetében • Pénzügyi és számviteli szaktudás • Pénzügyi és egyéb mutatószámok alapos ismerete • Törvényi és jogi szabályozás ismerete	Menedzsment • Projekt-menedzsment • Változás-menedzsment • Agilis módszerek ismerete	Kommunikáció és együttműködés • Kommunikációs- és előadói készség • Csapatmunkára és célorientált vitára való képesség • Tárgyalási készség • Vezetés és motiváció • <u>Coaching</u> és mentorálás • Asszertivitás
Technológiai és elemzési ismeretek • IT rendszerek és adatarchitektúra • Adatbeszerzés és adatelőkészítés • Adatvizualizáció • BI-eszközök • Statisztikai modellek fejlesztése és értelmezése • Programozás • Digitális technológiák és trendek ismerete • Adatvédelem és adatbiztonság	Üzleti megértés • Az iparág ismerete mellett az üzleti modell és értéknövelő tényezők ismerete • Hagyományos üzleti modellek ismerete • Digitális üzleti modellek ismerete • Stratégiai gondolkodás	Személyes kompetenciák • Analitikus gondolkodás • Problémamegoldó készség • Kritikus gondolkodásmód • Személyes integritás és lelkiismeretesség • Cselekvési készség • Kitartás

4. melléklet: A kontroller új készség- és kompetenciaprofilja

(forrás: Oesterreich et al, 2019, saját fordítás)

Kategória	Kompetencia	Meghatározás
Szakmai készségek	Szakmai képesítés és tapasztalat	A feladat ellátásához szükséges alapképzettség és szakmai tapasztalat
	Hagyományos kontrolling és vezetői számviteli ismeretek	A hagyományos ellenőrzési feladatokhoz szükséges speciális ismeretek a kontrolling, a pénzügy és a számvitel területéről
	Piaci és üzleti megértés	A vállalat piacának, ügyfeleinek, versenytársainak, valamint a vállalat interdiszciplináris üzleti tevékenységének és folyamatainak fokozott ismerete és megértése.
Adattudós készségek	Adatelemzési készségek	Az adatbányászati célú kvantitatív és statisztikai módszerek használata
		A belső és külső adatok beszerzéséhez, előkészítéséhez, integrálásához, elemzéséhez és vizualizálásához szükséges készségek.
		A nagy mennyiségű adatból a változók közötti minták és összefüggések azonosításának és kinyerésének képessége.
		Rendszer- és adatarchitektúrában való jártasság
	Statisztikai ismeretek	Fejlett matematikai és statisztikai ismeretek (pl. regresszioelemzésben) az analitika lehetőségeinek megismeréséhez
		A statisztikai módszerek alkalmazásának képessége annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló adatokból feltárási hipotéziseket állítsanak fel.
	Programozási készségek	Programozási és szkriptnyelvi készségek annak érdekében, hogy az elemzett adatokból hozzáadott értéket lehessen előállítani.
	Modellezési készségek	Adatmodellezési készségek (pl. előrejelzések készítése)
Informatikai készségek	Az ember-számítógép interakcióval kapcsolatos készségek	A számítógépekkel és gépekkel való kommunikáció képessége Részletes informatikai ismeretek és az informatikai alkalmazások (pl. ERP, irodai és egyéb számítógépes programok) használatának képessége.
	Digitális kompetencia és megértés	Az IKT és a digitális média használatához szükséges alapvető kompetencia, valamint a digitális üzlet megértése.
Módszertani készségek	Analitikai készségek	Az adatok és információk korlátozott idő alatt történő elemzésének és a megfelelő következtetések levonásának képessége
	A komplexitás kezelése	A komplexitás kezelésének képessége szisztematikus-módszertani munkamódszerekkel
	Problémamegoldó készség	A rendelkezésre álló erőforrásokkal kapcsolatos problémák aktív azonosításának és megoldásának képessége korlátozott időn belül és strukturált módon történő, aktívan történő felismerése és megoldása
Puha készségek	Kommunikációs és prezentációs készségek	A vállalat vezetésével és más belső ügyfelekkel való kommunikáció képessége
	Vállalkozói gondolkodás	A vállalkozói szellem a hozzáadott érték létrehozására
	Csapatban való munkavégzés képessége	A több funkciót átfogó és interdiszciplináris csapatokban való munkavégzés képessége
	Nyitottság a változásokra	A hajlandóság az új technológiák átvételére és az üzleti környezet változásaihoz, az új folyamatokhoz és az új feladatokhoz való alkalmazkodásra.