

Gábor Ágnes – Gál Zsombor – Kerekes Etelka

Értéktéremtés a minőségcontrolling tükrében

Napjaink társadalmának, gazdasági és kulturális környezetét tekintve célja és véleményem szerint egyik alapvető igénye az életminőség állandó és folyamatos javítása, annak fejlesztése. A szakirodalmak egyet-értenek abban, hogy a most érvényes geopolitikai és geoökonómiai környezetben az életszínvonalat és annak minőségét értelmezhetjük úgy is, mint a társadalomnak a terméket, munkát, környezetet, egészségügyi ellátást és biztonságot együttesen kezelő strukturált, minőségügyi rendszerét. A piacgazdasá-
gokra is általánosan jellemzővé vált, hogy a minőségi termékek gyártását, és magas szintű szolgáltatások biztosítását helyezik az előtérbe, hiszen ez az, ami jelentősen meghatározza a versenyképességüket, a piaci versenyben elért eredményeiket, illetve piaci pozíciójukat. Jelen tanulmányban azt mutatom be hogyan is működik ez a minőségorientált magatartás a gazdálkodást végző szervezetek mindennapjaiban és hogyan lehet ezt rendszerbe foglalni.

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a szervezeti kultúra az egyik legdinamikusabban fejlődő és leginkább megújulni képes entitás. A fenntartható siker záloga az innovatív ötlet, az erre alapozott projekt- illetve a szervezeti kultúra és annak alkotóelemei. Továbbá, mindaz, ami ezen tényezőket egy keretbe foglalja, egy rendszerező és támogató controlling rendszer. Hogyan is?

1.1 A szervezeti kultúra elemei, szemlélete

Az 1980-as évek körül terjedt el az a szemlélet, miszerint a szervezeti kultúrát a vállalaton belüli vezetési stílus, valamint a vállalaton belüli szokások együtteseként határozták meg.

Napjainkra ez megváltozott és már egyfajta rendszerként értelmezik. Olyan rendszerként, amely alkotóelemeit azon értékek, hiedelmek, attitűdök, meggyőződések alkotják, amelyeket az adott gazdálkodást végző szervezet tagjai elfogadnak, példa és követendő mintaként állítják önmaguk és a szervezetet alkotó tagok számára.

A szervezeti kultúrában, Schein alapján kétféle szintet különböztetünk meg, úgymint:

- a megfigyelhető jellemzős (pl. szakzsargon, öltözködés, szimbólumok) és
- a nem látható szintet (pl. érzések, értékek, hiedelmek, attitűdök)

McKinsley elmélete alapján szintén megosztott a szervezeti kultúra, ám ő elemeit hard és soft tényezőkre bontotta. A hard tényezők közé sorolta a stratégiát, a struktúrát és a rendszereket, míg a soft tényezők között a stílust, személyzetet, szakértelmet és az értékrendet említette.

További besorolási tényezőként azt is meg kell említeni, hogy mely ország kulturális jellemzői hatnak a szervezeti kultúrára. Nem mindegy ugyanis, hogy keleti vagy nyugati országról beszélünk, netán északi vagy déli a nevezett ország. Hofstede a nemzeti kultúrák sajátosságait országonként tanulmányozta- kezdetben négy majd kibővítette hat közös szempontra, úgymint:

1. Hatalmi távolság indexe
2. Individualizmus vs. Kollektívizmus
3. Férfias vs. Nőies értékek
4. Bizonytalanságkerülés indexe
5. Hosszú távú orientáció vs. Rövidtávú normatív orientáció
6. Élvezet vs. Önuralom

Ezen jelzők alapján Magyarország erősen individualista és főképp a férfias értékek a jellemzők. A bizonytalanságkerülési indexe magas, a hatalmi távolsági indexe és a hosszú távú orientációja is közepes- az élet élvezetének megélését korlátozza, szabályokkal nehezíti.

Kitekintésként elmondható, hogy az integráló politikájú Németországban jóval alacsonyabb a hatalmi távolság, viszont a hosszú távú gondolkozás preferáltabb. Az individualizmus mellett a kollektívizmus is helyet kap, ahogy a férfias értékek mellett a nőiesek is.

Kína, mint a superhatalmak egyike nagyon magas szintű hatalmi távolságot képvisel, hosszú távban gondolkodnak, erősen korlátozzák az élet élvezetét, továbbá erősen jellemző rájuk a kollektívizmus. A maskulinitás inkább jellemző és a bizonytalanságkerülésük alacsony.

Ezen néhány szemelvényből is jól látható, hogy a szervezeti kultúra országonként más és más, nem lehet ugyanolyan minden országban. A nemzetek gazdasági, történelmi, vallási vagy gazdasági okokból eltérő értékeket tartanak fontosnak, melyek jelentősen befolyásolják a szervezeti kultúra alakulását is.

2. A CONTROLLING ÉS A VEZETŐI MINŐSÉG KAPCSOLATA

A szervezeti kultúrát az adott szervezet vezetőjének stílusa nagymértékben meghatározza. A szakirodalmak többféle vezetői stílusról számolnak be. Ám mindegyik meghatározás egyetért abban, hogy a munkatársaikhoz, beosztottjaikhoz való viszonyulásuk, a feljük tanúsított viselkedési formák lehet őket szelektálni. Sinkovics A. 2012-ben megjelent munkájában rávilágít arra a napjainkban igencsak aktuális feladatra, amely a

minőség és az emberi (jelen esetben a vezetői) kompetenciák szoros összefüggését vizsgálja. A tanulmány összegzése szerint az elméleti tényezők alapján kijelenthető ugyan, hogy a vállalatnál alkalmazott controller munkájának hatékonysága, makro szempontból nézve pedig egy vállalat controlling rendszerének hatékonysága független a vezető személyi emberi minőségétől és vezetési munkájának hatékonyságától. Ezt azonban semmilyen empirikus tapasztalás nem igazolja, vagy támasztja alá, ellenkezőleg, sokkal inkább az a visszajelzés érkezik a gyakorló szakemberektől, hogy akár még ugyanaz a controlling rendszer is egészen más intenzitással, hatékonysággal működik eltérő beállítottságú, képesítésű vezetői minőség, tevékenységi nível esetén. A controllerekkel kapcsolatos elvárásokat vizsgálta tanulmányában Fenyves et al, 2019. és Fenyves 2019.

Sok esetben félreértések forrása lehet, hogy a board management tagjai nem feltétlenül gazdasági vagy controlling szemléletű szakemberek, így az esetleges auditok, a tervezés, az értékelés több időt vehet igénybe, amely a valós időben történő reagálást hátráltatják, amely egyes gazdasági döntések esetében a vállalat szempontjából akár kritikusak is lehetnek.

A vezetői-vezetési minőség tényezői kölcsönösen összhangban vannak, ezen tényezők mintegy egységként magukban foglalják a humán és a szakmai minőséget, a vezetési ismereteket, továbbá azok hatékony alkalmazásának a lehetőségét.

A vezetőknek, így a vezetési attitűdöknek léteznek tanult és nem tanult, továbbá ún. ösztönös elemei, amelyek bár nem számszerűsíthetőek mégis kiemelt jelentőséggel bírnak. Ezen tényezők, vezetői módszerek bármennyire is közelítenek a szabványok felé, a vezető személyi-emberi minőségének több figyelmet kell kapnia, mint korábban, mivel ezen a tényezőnek lényeges befolyása van a cégek gazdasági teljesítményére.

Sinkovics (2012) az ún. „A hatalom fitogtató”, a „helyetted controller típusú felső vezető” és a „senkiben se bízz vezető” csoportját különbözteti meg. Ezen meglátásokat én inkább egy másabb, tágabb szemszögből értelmezve úgy csoportosítottam, hogy megkülönböztettem a leadert a managert és a főhért.

Leader:

A leader típusú vezető egyenrangú munkatársként kezeli az alkalmazottakat. Nem él vissza a hatalmával, nincs is rá szüksége, hiszen enélkül is mindenki elfogadja és tiszteli vezetőként. Ő az, aki a legtöbbet tudja kihozni munkatársaiból, bátorítja, motiválja őket. Meghallgatja munkatársai véleményét, a függőségi viszonyt csökkenti, jó kapcsolatot ápol velük. Önmaga tevékenységének ellenőrzésére is nyitott és szívesen veszi a pozitív, innovatív ötleteket.

Manager:

Ez a vezetői típus már kevésbé jó csapatjátékos- neki nem munkatársai, hanem beosztottjai vannak, akiket véleménye szerint vezetni kell. Hatalma leginkább a státuszából ered. Fő feladata a végrehajtás, ezért nem is ápol annyira közvetlen viszonyt a munkatársaival, azonban folyamatos kontroll alatt tartja őket. Feladat-központú s hierarchikus a gondolkodásmódja- meglehetősen nagymértékben támaszkodik a szervezeti kultúrára.

Führer:

Ez az a vezetői típus, aki leginkább alkalmas vezetőnek vagy rendelkezik azokkal az emberi kvalitásokkal, amelyek a

vezetőt valódi és hiteles leaderré teszik. A Führer a beosztottjait alattvalóknak tekinti, egocentrikus hatalmából adódóan teljes mértékben elnyomja és semmibe veszi egyéniségüket, ötleteiket. Hatalma a manipulációra épül, alattvalóinak gyenge, befolyásolható, megfélemlíthető tulajdonságaira hatva uralkodik felettük. A kommunikációjára jellemző, hogy ad- hoc módon változtatja a mondanivalóját, ha az érdeke éppen ezt kívánja. Az alattvalóit nem embernek tekinti, hanem a céljai eléréséhez szükséges tárgynak, eszköznek. Úgy gondolja, hogy hatalmából adódóan jogában áll bármit megtenni a beosztottjaival. Ezen tulajdonságait jól palástolja, a látszatra mindig ad. Alttalvalói és közte a távolságtartás- leginkább az alá és fölrendeltségi viszony a jellemző. Hatalma tekintély és félelem alapú- személyi kultusz övezi a személyiségét. Akkor elégedett ez a vezetőtípus, ha alattvalói engedelmesekek, aláztosak s eltűrik a megaláztatást is. Már-már szent embernek kell kezelni a Führer típus- véleménye szerint nélküle nem lenne a szervezet maga. Ez a meglátás gyakran azért alakulhat ki, mert a kollégákhoz nagyon kevés információ jut el. Nem ritka, hogy a csoporton belül az agresszió is megjelenhet. (Sár 2006 alapján)

2.1 Egyén,- csoport,- vezetés és a mi mindezt összefogja, a controlling rendszer

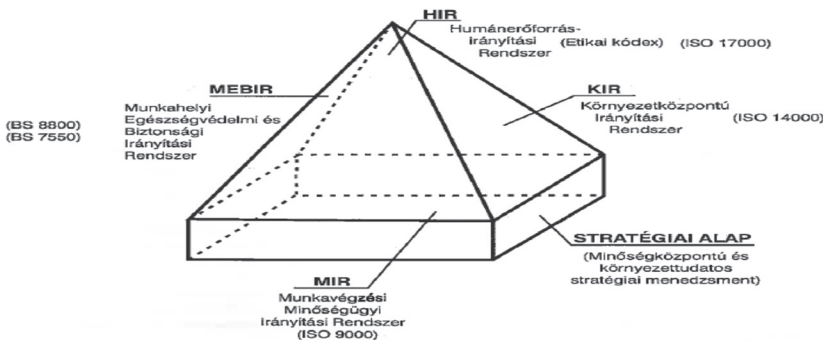
Elton Mayo hitt abban, hogy a szervezet működése nagymértékben függ az embertől, annak érzéseitől és nem utolsó sorban, annak viselkedésétől.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás mindig is jelentős szerepet játszott a vállalatok életében. Napjaink gazdasági változásai a cégek számára még inkább egyértelművé tették, hogy az egyik legfontosabb „vagyonuk” a szellemi, vagy intellektuális tőke lett, a versenyképesség és a siker kulcsa pedig egyre inkább a munkatársak tudásában rejlik.

Ilyen módon az **intellektuális tőke** nem más Szabó Márta (2001) szerint, mint „ az egyes emberek fejében, adatbázisokban, licencekben, know-howokban, szabadalmakban rejlő tudás, ami szervezeti-hálózati tudásként is megjelenik.” Ami persze relatívan mérhető, de ami biztos, hogy minden cég számára fontos a HR –al kapcsolatos tőkeelem mérése, költség-haszon elemzése, hiszen egy cégnek sem mindegy, hogy mennyit költ erre a célokra, pazarol -? vagy éppen ellenkezőleg, parlagon hagyja a vagyont. A szakemberek szerint a vállalatoknak fel kell készülniük, hogy a munkavállalók egyre képzetesebbek, tájékozottabbak ám ugyanakkor kevésbé motiválhatóak és könnyebben váltanak munkahelyet. Az új kihívást egyre inkább a hasznos tudásnak a kihasználása és annak jól felhasználása az érte és a vele folyó versenyben.

Ahhoz, hogy a munkavállalói élményt elősegítsék a vállalatok, kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, a munkavállalók életminőségének fokozatos javításában aktív szerepet vállaljanak.

Az életminőség folyamatos fejlesztésére való igény eredményezte, hogy a minőségügyet tekintjük az egyik fő társadalomformáló, azt szabályozó tényezőnek. Ezt a szabályozó funkciót, nemzetközileg elfogadott minőségügyi szabványokon keresztül érvényesítik a hatály alá tartozó tagországokban. Ezen szabályokat az ISO (International Organization for



1. ábra: Minőségközpontú stratégiai vezetés piramis modellje

Forrás: Körmendi-Tóth, 2011

Standardizaton) dolgozta ki. A magas minőség biztosításának a legelterjedtebb módja a teljes körű minőség szabályozási rendszer alkalmazása. Ezen rendszerek általában két pillérből építkeznek. Alapelvként azt határozták meg, egyrészt, hogy a terméket a legjobb minőségben, illetve a szolgáltatást a legkiemelkedőbb nívóban kell szolgáltatni, illetve kiemelt hangsúllyal kezelik, hogy a vásárló jelenti azt a stabil pontot, aki az ellenérték megfizetésével biztosítja a megélhetést és a vállalat piaci helyét. A vásárlói elégedettség, az ügyfél-élmény maximális kielégítése a jelenleg aktuális KYC (know your customer) irányelvek mellett központi szerepet kapott. Az egyik leginkább ismert globális és uniós szinten az ISO 9000-es szabványcsalád. Ezen szabványok a szervezeti munkavégzés folyamatait szabályozzák, az ISO 14000-es szabványcsalád, amely a környezetvédelmi munkák minőségét vizsgálják majd pedig az ISO 17000-es szabványcsalád, amely a humán erőforrás irányításának minősítését foglalja magában. A termék megfelelést az ISO 45000-es szabvány rögzíti.

2.2 A minőségcontrolling

A fentiekben már tettem említést, hogy a globalizált versenyben az egyik legfontosabb ismérv, ami megkülönbözteti egymástól a gazdálkodást végző vállalatokat és azok termékeit, szolgáltatásait a minőségügy. Ez egy olyan szabályozó és versenytényező, amely minden gazdasági szférában magával hozza ezen minőségi standerdek, azok rendszerbe foglalását és megfelelő alkalmazását- valamint a controllingrendszeren belül annak, mintegy részrendszereként a minőségcontrollingot. A minőségcontrolling a minőségügyi rendszerrel, azon belül is elsődlegesen a minőségköltségek tervezésével, terv-tény elemzésével és az ezekhez kapcsolódó információk kezelésével foglalkozik.

A minőségcontrolling lehetővé teszi a minőséggel kapcsolatos költségek összeírását, segít a döntéshozatalban, rámutat a gyengeségekre és beépül a költséggazdálkodásba. A teljes körű minőség szabályozás egyik legfontosabb jellemzője, hogy a tevékenység mindenelemére kiterjed, úgy, mint:

- ✓ piackutatásra,
- ✓ termékek tervezésére, a technológia tervezésére,
- ✓ beszerzésre,
- ✓ gyártás folyamatos ellenőrzésére,
- ✓ késztermék utóellenőrzésére,
- ✓ raktározás módjára,
- ✓ csomagolás módjára

- ✓ kiszállításra,
- ✓ felszerelésre, a termék szervizelésére,
- ✓ termékkel kapcsolatos vélemények összegyűjtésére.

A teljes körű minőség szabályozási rendszert alkalmazó vállalatnak minden egysége felelősséget vállal a minőségi termék/szolgáltatás előállítására és minden egyes alkalmazott maga is felelős a kiemelkedő és a vállalatra jellemző minőségért, ami egyedileg és piaci szinten mérhető is. Természetesen az elvárt minőség elérése érdekében a vezetésnek motiválni kell a munkatársakat a ha-

tékony részvételre, hiszen, a minőség és az ebből kimutatható ügyfél-élmény és profit nagymértékben tőlük függ. A vállalati és vezetői alapelvekre támaszkodva megállapíthatjuk a vállalat feladatkörét és célkitűzéseit rövid és hosszútávra, valamint a vállalat felelősségvállalását a vevőkkel, munkatársakkal, szállítókkal és részvényeseivel szemben.

Kiemelt figyelmet kap a szolgáltatások és azok minősége az által, hogy a fókuszban az:

- ✓ kiemelt vevőorientáció, ügyfél-élmény;
- ✓ egyértelműen meghatározott felelősségkörök;
- ✓ érzék a minőség iránt és oly minőségcél, amelyet a vállalat folyamatosan fejleszt, hogy az ügyfél-élmény és a termék/szolgáltatás minősége a lehető legjobb legyen
- ✓ a minőségtervek és célkitűzések rendszeres felülvizsgálata;
- ✓ az eredmények elismerése, felülvizsgálata;
- ✓ a minőség terén elért eredmények rendszeres és hatékony kommunikációja a vállalaton belül és kívül.

Ezeket a minőségi folyamatokat mérik és elemzik a vállalaton belül, amelyeket talán a legjobban úgy tudunk realizálni, ha a vállalati célokat figyelembe véve meghatározzuk a vállalatunk rövid (3éven belül) és hosszú távú (több mint, 3 év) minőségstratégiai céljait, amelyekhez olyan mérhető paramétereket kell hozzárendelnünk, amelyeket mérni tudunk.

3. MÉRHETŐ MINŐSÉGCÉLOK

A vállalati minőségstratégia hatékony megvalósításának feltétele, hogy a vezetés olyan célokat tűzzön ki, amelyeket mérni lehet. Akkor tudjuk a célt sikeresen realizálni, ha a különböző célkitűzéseket az adott részleg dolgozói támogatják- mind ötleteikkel, tudásukkal és a termék vagy szolgáltatás megvalósításával. Minden minőségcél számára fontos meghatározni az alábbi irányvonalakat, úgymint:

- ✓ mérőszám
- ✓ kiindulási szint
- ✓ elérendő érték
- ✓ határidő

A vállalati minőségstratégiát és a cél helyességét az alábbi határozzák meg, együttesen alkotják a vállalat által kitűzött és elérni kívánt célt:

- ✓ mérhető minőségcél
- ✓ felülvizsgálat (auditálás)
- ✓ vezetők és munkatársak befolyásolásának tervezése
- ✓ kommunikáció
- ✓ képzés

- ✓ munkatársak bevonása
- ✓ elismerés
- ✓ erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása
- ✓ folyamatok stabilitása és javítása
- ✓ munkatársak bevonása

3.1 A minőségcontrolling, mint a mérés eszköze

A napjainkban zajló piaci versenynek köszönhetően a vállalatoknál és gazdasági társulásoknál előtérbe kerültek – az egyes funkcionális részfolyamatok, úgy, mint például a humán erőforrás-gazdálkodás, a K+F tevékenység, a környezetközpontú gazdálkodás, vagy a minőségbiztosítás, stb. A szervezetrányítás részeként szereplő controllingrendszerrel újabb fejlődési állomás volt, hogy a szervezeti controlling elemeiként létrejöttek az egyes részfolyamatokkal párhuzamosan az azokat támogató controlling-részrendszerek mind stratégiai, mind pedig operatív szinten egyaránt. Azok a cégek, akik hatékonyan működő controlling rendszert működtetnek, szintén megtalálhatóak a szervezetrányítás részeként a minőségcontrollingot, amely részrendszerként funkcionál. A vállalatoknál működő minőségirányítási alrendszer fő feladata a minőségügy vállalati szinten történő gyakorlati megvalósítása, tehát hogy a nemzetközi minőségügyi szabványok és standerek alkalmazásával megfelelő harmonizációt biztosítson a szervezet értékteremtő folyamata és a szervezettel kapcsolatba lépő társadalmi környezet fogyasztási folyamatai között.

3.2 Az operatív és stratégiai minőségcontrolling

Ahogy a controllingot is felosztottuk stratégiai és operatív controllingra, itt a minőségirányítási feladatoknál sem tesszünk másképp, a minőségirányítás feladatainak elvégzésénél a minőségcontrolling-rendszernek mind stratégiai, mind pedig operatív szinten jelentős a döntéstámogató funkciója.

3.3 Operatív minőségcontrolling

Az operatív minőségcontrolling feladatkörébe számos tényező tartozik – ide kell sorolnunk a minőség biztosítására fordított éves költségek optimalizálását, amit az éves költségek és éves hibaköltségek összevetésével érnek el. Az operatív minőségcontrollerek feladatai közé soroljuk, az egyes stratégiai minőségfejlesztési akciók megvalósításában vállalt szerepüket, támogatják ezek időarányos megvalósítását; másrészt a leszállított vállalati minőségügyi rendszerekkel kapcsolatos éves akciók (pl. oktatások, ellenőrzések stb.) tervezését és azok költségeinek kalkulálásában van szerepük.

3.4 Stratégiai minőségcontrolling

A gazdálkodó szervezeteknek, (vállalatoknak) a minőségügy bevezetését megvalósító, minőségirányítási rendszerétől – az üzleti kiválóság nemzetközi minőségügyi kritériumainak megfelelő, TQM alapú stratégiai menedzsment kialakulásáig, több stratégiai lépés, fejlődés szükséges. A stratégiai minőségcontrollingnál, a minőségirányítás feladatainál láthatuk, hogy a stratégiaalkotásnál – a minőségpolitika kialakítása vagy a stratégiai jövőkép minőség-célrendszerének meghatározása – a stratégiai minőségcontrolling fő feladatai. A stratégiai

tervezésnél a szervezetfejlesztési akciók projektjeiként kell számba venni a következő évek, (rövid vagy hosszú távú célok) minőségfejlesztési feladatait (ezek a stratégiai feladatok lehetnek például: ahol még nem létezik a minőségirányítási rendszer, annak kialakítása; a munkarendszerek szabályozásának auditálása; ha már létezik minőségirányítási rendszer, annak a TQM irányába való továbbfejlesztése; és végül a TQM kiterjesztésével az üzleti kiválóság minőségirányítási rendszer létrehozása).

Összegezve, a minőségcontrollereknek és a vállalat minőségügyi szakembereinek magas szintű információs bázis alapján történő következetes és hatékony együttműködése (a tervezés, a folyamatos terv-tény figyelés és elemzés területén) növeli a gazdálkodó szervezet (vállalat) minőségi színvonalát, a termékek vevő és piaci igények által elfogadott minőségét, és az ebből adódó plusz árbevétellel növeli a vállalat nyereségét

ÖSSZEFOGLALÁS

Ahogy azt láthattuk, a minőség controlling, egy olyan támogató rendszer, amely a befektetett költségek és azok megtérülését összegzi mindezt a termék vagy szolgáltatás minőségének garantálása mellett. A munkavállalókra igaz, hogy két dolog motiválja igazán őket – vagy előnyre szeretnének szert tenni, vagy valamilyen veszteséget szeretnének elkerülni. Ezekre a tényezőkre válaszul a korábban alkalmazott gazdasági mutatókat kiegészítették, (ha nem inkább előtérbe helyezték) a magatartástudományi mutatókat. Ezek azok a mutatók, amelyeket nehezen lehet számszerűsíteni, mégis kiemelten fontos kérdésekre válaszolnak a szervezet szempontjából. Például: A személyzet tud-e azonosulni a vállalat értékeivel, hogy mi motiválja a jobb teljesítmény elérésében, vagy mi az, ami ebben neki nehézség és gátolja? Fontos megemlíteni a vállalati kultúrát, milyenek a vezetői együttműködések – azokra mi a jellemző. Fontos a vállalat arculata is, továbbá, hogy a személyügyi és minőség controlling milyen hatással bír az emberekre. A vállalat dolgozói azok, akik közvetve vagy közvetlenül a termék vagy a szolgáltatás nyújtása közben a vállalatot, annak értékeit képviselik, és amelynek minőségét átadják.

Elmondhatjuk, hogy egy adott szervezeti kultúrába csak akkor lehet eredményesen és hosszú távon beilleszkedni, ha köztük a normák, a célok és az magatartásbeli attitűdök a szervezet tagjai között. Ezen tényezők nélkül szinte lehetetlen a kiegyensúlyozott minőség elérése és fenntartása.

Úgy gondolom csakis úgy lehet a gazdálkodást végző szervezet sikeres, ha a stabil bázis mellett világos a közös cél, és ezért a szervezet tagjai fejlődnek és közösen dolgoznak hozzáadva azokat a személyes értékeket, amelyet saját személyiségük, tudásuk és tapasztalatuk jelent. Ezen értékek adják meg a minőségcontrolling bázisát kiegészítve azokkal az irányelvekkel, amelyet a KYC, vagy az ISO rendszerek jelentenek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. I www.charlespence.net
2. B. NAGY S. (2008): Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, Budapest, L'Harmattan Zsigmond Király Főiskola 20-21p.

3. BAKACSI GY. (2010): A szervezeti magatartás alapjai, Aula kiadó, Budapest, p.188
4. BAKACSI GY. –BALATON K. – DOBÁK M.- MÁRIÁS A. (szerk.) (1996) Vezetés- szervezés I., Aula kiadó Budapest 34-37p.
5. BERNE E. (1968): Emberi játszmák, ANDRE Deusch Ltd,London
6. BORSI BALÁZS (2004): A technológia es tudásáramlás szerepe a magyar vállalati versenyképesség szolgálatában(www.pm.gov.hu/Dokumentumok/Seo/fuzetek.)
7. DR. FRANCISOVICS A.: Vezetői számvitel és controlling,2001, elektronikus jegyzet, Óbudai Egyetem,Keleti Károly Gazdasági Kar
8. DR. KÖRMENDI L.- TÓTH A. (2011): A controlling alapjai, Saldo Zrt.
9. DR. ZÉMAN Z. (2002): A controlling rendszerek integrációja a vállalkozások controlling rendszerében, Gyakorlati kézikönyv, Raabe kiadó
10. FENYVES V., TARNÓCZI T. (2019): Examination of the expectations of controllers on the labour market CORPORATE OWNERSHIP AND CONTROL 17 : 1 pp. 60-70.
11. FENYVES, V. (2019): Controllerekel szembeni munkapiaci elvárások vizsgálata CONTROLLER NFO VII : 4 pp. 33-40.
12. GYÖKÉR I. – FINNA H.:(2008) Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag, Budapest, 2008.
13. http://burotika.hu/wp-content/uploads/2015/03/szf_16_11.pdf
14. https://www.controllingportal.hu/a_controlling_hatekonysag_es_a_felso_vezetoi-vezetesi_minoseg/letolte:2020.01.21.
15. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3088/index.scorml
16. KAPLAN R. S.- NORTON, D.P. (2007): A balanced scorecard, mint stratégiai menedzsmentrendszer, Harvard Businessmanager, 2007 dec. -2008 jan.
17. MACZÓ K. (2007): Controlling a gyakorlatban, Kempen Farkas Hallgatói Információs Központ, Digitális Tankönyvtár www.tankonyvtar.hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s10.html
18. MÁLOVICS É. – FARKAS G. (2012):Szervezeti viselkedés JATE Press kiadó, Szeged 257p.
19. PAKUCS J- PAPANÉK G. (2006): Innováció menedzsment kézikönyv, Magyar Innovációs Szövetség, Budapest
20. TÓTHNÉ SUTUS M.(2005): Projektcontrolling: A controlling új fejlődési iránya; Letöltés: www.shp.hu/hpc/userfiles/.../kontrolling.pdf
21. VÉRY Z. (2008): Management Control & Compliance Control (www.mce.hu/publikaciok)
22. VÉRY Z.- SÜLE G.(2009) Funkcionális controlling,2009 Raabe kiadó
23. W.OSSADNIK(1996): Controlling, Oldenbourg, Wissenschaftsverlag GmbH
24. www.tankonyvtar.hu/gazdasagtudomany/controlling-gyakorlatban-080904-177