

Elżbieta Janczyk-Strzała

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KATALOG WYMAGAŃ WOBEC WSPÓŁCZESNEGO CONTROLLERA

1. Wstęp

Zadania współczesnego controllera zależą od zmieniających się uwarunkowań toczącej się gry rynkowej. Staje się on niejako barometrem przedsiębiorstwa, wskazującym zarządowi występujące trendy oraz możliwe kierunki działania. Jego głównym celem jest analiza relacji dotyczących ekonomiki przedsiębiorstwa. Pełni on dwojaką funkcję – nadzorującego koordynatora (w stosunku do określonych osób czy elementów przedsiębiorstwa) oraz wspierającego doradcy (w stosunku do zarządu). Artykuł ten został poświęcony przeglądowi wymagań stawianych przed współczesnym controllerem¹.

2. Wymagania wobec controllera

Controller powinien, odpowiednio do wykonywanych zadań, posiadać stosowne kwalifikacje. Pełni on bowiem niezmiernie ważną funkcję – gospodarczego doradcy zarządu. Na podstawie dostarczonych przez niego informacji kierownictwo przedsiębiorstwa podejmuje decyzje, które bardzo często decydują o losach całego przedsiębiorstwa. W związku z tym szczególnego znaczenia nabierają wymagania względem niego. Na uwagę zasługuje szczegółowy katalog wymagań (tab. 1), opracowany przez stowarzyszenie controllerów Deyhle. Katalog ten kładzie silny akcent na kwestie zachowania się controllera.

¹ Artykuł ma charakter rozważań teoretycznych, gdyż ze względu na jego ograniczone ramy nie-możliwe było przedstawienie dodatkowej weryfikacji formułowanych wniosków poprzez wyniki badań empirycznych.

Tabela 1. Katalog wymagań wobec controllera

Wymagania metodyczno-specjalistyczne	Wymagania behawioralne
<ul style="list-style-type: none"> – wszechstronne uzdolnienia – analityczny umysł – zdolność myślenia całościowego (holistycznego) – umiejętność uczenia się – umiejętność abstrahowania – umiejętności trenerskie – zdolność objaśniania – znajomość metod komunikacji – znajomość technik rozwiązywania problemów – znajomość komputerowego przetwarzania danych – umiejętność wykorzystania narzędzi do prezentacji danych (np. rzutników, tablic magnetycznych) – nadzorowanie systemu sprawozdawczości 	<ul style="list-style-type: none"> – cierpliwość (np. do interpretacji powtarzających się zjawisk) – tolerancja – życzliwość (w badaniu zjawisk) – umiejętność wizualizacji, obrazowego sposobu wyrażania myśli – wycucie (np. nastawienia odbiorców informacji, słuchaczy) – zdrowy rozsądek i odwaga (nie w każdej sytuacji uderzać w wielki dzwon) – umiejętność przyjęcia krytyki i śmiania się z samego siebie – wytrzymałość – brak poczucia zbyt dużej ważności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2, s. 40].

Z kolei J.M. Roehl-Anderson i S.M. Bragg podkreślają, iż controller, chcąc osiągnąć odpowiednio wysokie kwalifikacje, jest zobowiązany do spełnienia dziewięciu podstawowych wymagań. Tak więc musi on posiadać [7, s. 6-7]:

- biegłą znajomość zagadnień i rozległą wiedzę z obszaru księgowości i finansów,
- znajomość zasad planowania, organizowania i kontroli,
- znajomość branży, w której działa przedsiębiorstwo, oraz wpływu czynników socjalnych, ekonomicznych i politycznych,
- rozległą wiedzę o całym przedsiębiorstwie (np. wykorzystywanych technologiach, produktach, celach, historii, organizacji i otoczeniu),
- umiejętność komunikacji z kierownictwem wszystkich szczebli,
- podstawową znajomość problemów związanych z wykonywaniem zadań przez inżynierię, produkcję, zaopatrzenie czy marketing,
- umiejętność jasnego wyrażania myśli (zarówno podczas prezentacji, jak i w pisemnych raportach),
- zdolność motywowania innych do działania w celu osiągnięcia założonych celów.

W związku z zachodzącymi procesami globalizacyjnymi wpływającymi na współczesne jednostki gospodarcze, zakres kompetencji i wymagań stawianych przed controllerami ulega nieustannym procesom transformacyjnym. Zestawienie wymagań stawianych przed niemieckimi controllerami przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie kompetencji controllera (w %) w latach 1989-1996

Kompetencje	Rok		
	1989	1994	1996
Zdolność komunikowania się	12,20	22,50	21,40
Praca zespołowa i gotowość do współpracy	26,20	37,50	41,80
Zdolność do wprowadzania rozwiązań w życie	18,40	17,50	20,40
Myślenie analityczne	25,10	45,00	48,00
Talent organizacyjny	5,60	2,50	2,00
Osobiste zaangażowanie i własna inicjatywa	29,80	-	38,00
Elastyczność	8,10	7,50	16,30

Źródło: [8, s. 54].

Katalogi wymagań wobec controllera w poszczególnych krajach mogą pomijać część z tych elementów czy kłaść nacisk na inne. Jednakże zawsze muszą mieć one na względzie konieczność zapewnienia szybkiego dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniającej się, otaczającej ich rzeczywistości. Wówczas spełniony zostaje podstawowy cel controllingu, jakim jest zapewnienie warunków sprzyjających długotrwałej egzystencji i rozwoju jednostki gospodarczej.

Wymagania wobec controllera są, jak widać, bardzo duże. Traktuje się go bowiem nie tylko jako „przekaznik” informacji, lecz również jako osobę aktywnie wpływającą na przyszłość całego przedsiębiorstwa. Oczekuje się, iż będzie on [1, s. 386]:

- doradcą ekonomicznym,
- nawigatorem i pilotem,
- moderatorem procesów zmian,
- inicjatorem wzrostu produktywności,
- autorem serwisów i usług,
- partnerem kierownictwa (w dyskusji),
- moderatorem procesów controllingu strategicznego,
- koordynatorem celów i planów częściowych.

Jak widać, wymagania względem controllera odnoszą się nie tylko do jego przygotowania zawodowego, lecz również do strony jego osobowości.

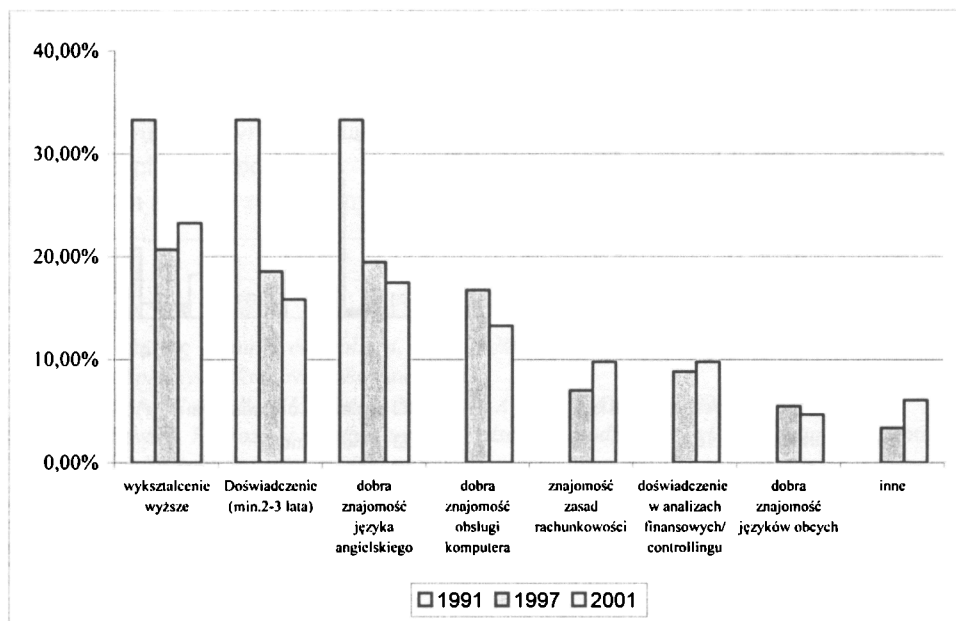
W sferze przygotowania zawodowego controllera główny nacisk jest kładziony na dwie kwestie [9, s. 27-28]:

- wiedzę o koncepcjach, instrumentach i technikach ekonomiki przedsiębiorstwa (np. zasadach rachunkowych i finansowych, systemach rachunku kosztów, technikach organizacji, planowania i komputerowego przetwarzania danych, zagadnieniach ekonomiczno-społecznych),
- zdolności metodyczno-koncepcyjnego postępowania.

Coraz większą wagę zaczyna się również przywiązywać do kwestii wykształcenia. W połowie lat osiemdziesiątych 45% badanych kierowników przedsiębiorstw

niemieckich pragnęło, aby stanowisko controllera zajmował praktyk. Wówczas tylko 10% kierowników wymagało wykształcenia wyższego. Pod koniec lat osiemdziesiątych udział ten wzrósł do 75%. Z kolei pod koniec 1995 r. aż 88% kierowników chciało, by stanowisko to objął absolwent szkoły wyższej [8, s. 50].

Podobnie sytuacja przedstawiała się w Polsce. Na początku lat dziewięćdziesiątych bardzo dużą wagę przywiązywano do kwestii wyższego wykształcenia o profilu ekonomiczno-finansowym, znajomości języków obcych oraz kilkuletniego doświadczenia. Jednakże w ostatnich latach, choć kwestie te nadal pozostają ważne, coraz większą uwagę zaczyna się zwracać na inne wymagania fachowe, co przedstawia rys. 1².



Rys. 1. Wymagania fachowe wobec controllera

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

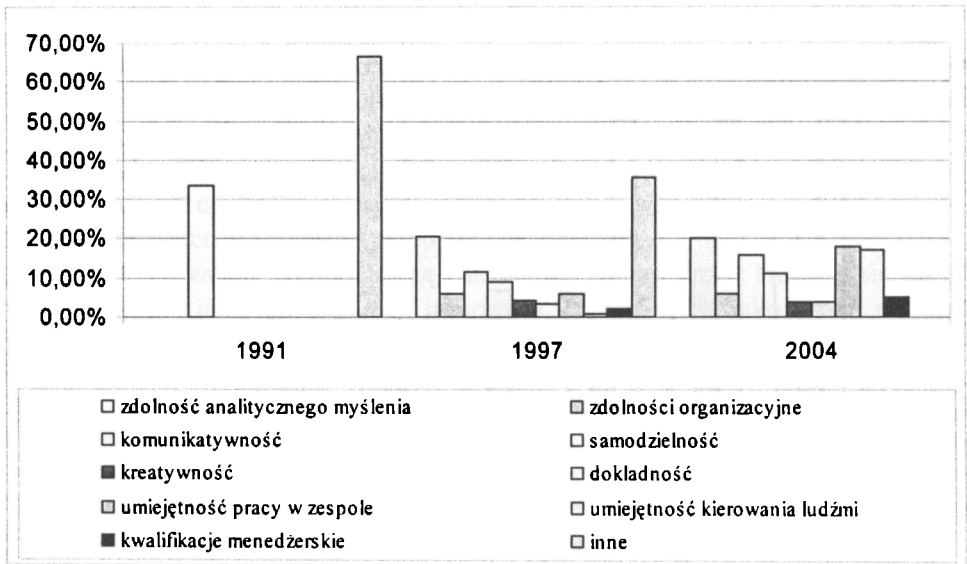
By dobrze wywiązywać się powyższych powierzonych obowiązków, controller musi mieć również określone cechy osobowości. Znajduje się on bowiem w nieustannym kontakcie z osobami znajdującymi się na różnych stanowiskach. W tym celu powinny go cechować [9, s. 27; 6, s. 67]:

- zdolność analitycznego myślenia,

² Informacje na podstawie badań ogłoszeń o pracę na stanowisko controllera, przeprowadzonych przez J. Goliszewskiego.

- komunikatywność,
- zdolności negocjatora,
- kreatywność,
- łatwość nawiązywania kontaktów,
- umiejętność pracy w grupie,
- zdolność do motywowania i kierowania ludźmi,
- empatia (wyczuwanie i „wchodzenie” w uczucia innych).

No początku lat dziewięćdziesiątych w Polsce główny nacisk kładziono na komunikatywność. W miarę upływu lat pojawiło się wiele innych wymagań stawianych przed controllerem. Zmiany te przedstawia rys. 2³.



Rys. 2. Wymagania osobowościowe wobec controllera

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3; 4].

Wymienione cechy tworzą swoisty katalog kompetencyjny. Zawiera on najważniejsze elementy warunkujące podjęcie zawodu controllera, bowiem „w coraz większej liczbie przypadków controller sprawuje nie tylko funkcjonalne, lecz także służbowe (w układzie liniowym) zwierzchnictwo nad pracownikami realizującymi zadania controllingowe. [...] Aktywność controllera ewoluuje zatem, sprawiając, iż nie tylko wspiera on kadrę kierowniczą w realizacji stawianych celów i zadań, ale sam je formułuje” [5, s. 144-145].

³ Informacje na podstawie badań ogłoszeń o pracę na stanowisko controllera, przeprowadzonych przez J. Goliszewskiego oraz E. Ignaszewską.

Spełnienie wszystkich tych wymagań pozwala mu ponadto identyfikować zależności występujące w przedsiębiorstwie w celu pokonywania pojawiających się trudności i problemów poprzez systematyczne i metodyczno-koncepcyjne wdrożenie i stosowanie systemów planowania, kontroli i kierowania.

3. Podsumowanie

Obecnie od controllera wymaga się holistycznego spojrzenia. Dużą wagę zacyna się również przywiązywać do jego opiekuńczej roli, polegającej na identyfikowaniu i rozwijaniu indywidualnych atutów danej jednostki gospodarczej (dzięki którym może ona uzyskać przewagę konkurencyjną). Umożliwia to ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa na czynniki przyczyniające się do jego sukcesu rynkowego. W ten sposób controller staje się niejako sługą przedsiębiorstwa, inicjującym i koordynującym nieustanny proces uczenia się (tzw. *learn-marketing orientation*). Z tych więc powodów coraz większego znaczenia nabiera kwestia wymagań stawianych przed współczesnymi służbami controllingowymi.

LITERATURA

- [1] Chachuła D., *Zadania controllera*, [w:] *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, Kraków–Zakopane 2003.
- [2] Deyhle A., *Controller-Handbuch. Supplement A*, wyd. 2, Gauting 1980.
- [3] Goliszewski J., *Rozwój controllingu w Polsce na podstawie ogłoszeń o pracę*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2002 nr 6.
- [4] Ignaszewska E., *Controller a główny księgowy*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004 nr 11.
- [5] Major A., *Decentralizacja zarządzania a służba controllingowa*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
- [6] Nowosielski S., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 2002.
- [7] Roehl-Anderson J.M., Bragg S.M., *The Controller's Function. The Work of the Managerial Accountant*, John Wiley & Sons Inc., Nowy York 1996.
- [8] Steinle C., Bruch H. (i in.), *Controlling. Compendium für Controller/innen und ihre Ausbildung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998.
- [9] Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

REQUIREMENTS CATALOGUE FOR CONTEMPORARY CONTROLLER Summary

This article is dedicated to the significant role of controller in contemporary companies. It describes the qualifications of an effective controller.