

Dominika Sala

e-mail: 182275@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0003-6555-2420

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Sylwetka i zadania controllera w małych i średnich przedsiębiorstwach

DOI: 10.15611/2024.69.7.10

JEL Classification: J44, M54

© 2024 Dominika Sala

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Sala, D. (2024). Sylwetka i zadania controllera w małych i średnich przedsiębiorstwach. W: T. Dyczkowski (red.), *Wyzwania implementacji controllingu w praktyce gospodarczej* (s. 116-127). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem artykułu jest scharakteryzowanie profesjonalnej sylwetki i zakresu zadaniowego controllerów w realiach polskiego rynku pracy, a w szczególności w przedsiębiorstwach sektora małych i średnich przedsiębiorstw – MŚP. Opracowanie składa się z czterech części. W pierwszej z nich przedstawiona jest charakterystyka zadaniowa controllingu. W drugiej omówiono kwestie dotyczące specyfiki controllingu w sektorze MŚP. Ostatnie dwie części prezentują badania dotyczące profili zawodowych controllerów oraz zamieszczanych ofert pracy na stanowiska controllingowe. Zbadano profile trzydziestu osób, umieszczone na stronie LinkedIn.com, będących w swojej karierze controllerami oraz cztery ogłoszenia pracy na stanowiska controllingowe w przedsiębiorstwach sektora MŚP zamieszczone na stronie Pracuj.pl i Rocketjobs.pl. Efekty analizy pokazują elastyczność controllingu oraz zróżnicowane możliwości rozwoju zawodowego w tym kierunku w sektorze MŚP.

Słowa kluczowe: controlling, sektor małych i średnich przedsiębiorstw, profil zawodowy

1. Wstęp

Dzisiejszy świat biznesu jest dynamiczny i turbulentny. W efekcie szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa muszą stale zwiększać swoją konkurencyjność oraz być elastyczne, jeżeli nie chcą zostać wyparte z rynku. Starają się zatem pozyskiwać dane z otoczenia oraz poddawać je kompleksowej analizie. W realizacji tego zadania niezbędne może okazać się stworzenie działu, stanowiska bądź też wdrożenia pewnych elementów controllingu.

Controlling to elastyczny obszar funkcjonalny, dlatego w niniejszym artykule przyjęto, że controllerami można określić pracowników, bez względu na faktyczną nazwę zajmowanego stanowiska, których rolą jest koordynacja zarządzania, umożli-

wiąjąca realizację w jak najwyższym stopniu wyznaczonych celów gospodarczych jednostki (Kardasz, 2002). W literaturze przedmiotu podkreśla się ewolucję ról i funkcji specjalistów z obszaru rachunkowości zarządczej – często postrzeganej łącznie z controllingiem (Zarzycka, 2015) – czy wskazuje na ich oczekiwany zakres kompetencji zawodowych (Rydzewska-Włodarczyk, 2014). Niemniej badania te nie koncentrują się na sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie ramy działania controllingu są jeszcze bardziej rozmyte, co stanowi lukę badawczą.

W przedstawionym kontekście obrano za cel artykułu scharakteryzowanie profesjonalnej sylwetki i zakresu zadaniowego controllerów w realiach polskiego rynku pracy, a w szczególności w przedsiębiorstwach sektora małych i średnich przedsiębiorstw – MŚP. Poza analizą literaturową w opracowaniu zostały zbadane również profile zawodowe controllerów oraz oferty pracy. Sprawdzone profile trzydziestu osób, umieszczone na stronie LinkedIn.com, będących w swojej karierze controllerami, oraz cztery ogłoszenia pracy na stanowiska controllingowe w sektorze MŚP, zamieszczone na stronach Pracuj.pl oraz Rocketjobs.pl.

W artykule przedstawiono controlling z perspektywy jego zadań wykonywanych na stanowiskach controllingowych. Wskazano również elementy charakterystyczne dla controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. Omówiono motywy jego wprowadzenia w tym sektorze, a także pokazano przykładowe problemy, które mogą się pojawić. Część badawcza artykułu służy ukazaniu wielu możliwych ścieżek rozwoju osobistego w zawodzie controllera.

2. Rola, funkcje i zadania controllera

Obecne czasy są nieprzewidywalne, o czym świadczą wybuch pandemii COVID-19 w 2019 roku, wojna w Ukrainie i rosnący kryzys gospodarczy. Aby w tych utrudnionych warunkach przedsiębiorstwa funkcjonowały stabilnie, działały efektywnie oraz osiągały jak najlepsze wyniki, powinny przestrzegać zasad racjonalnego działania, czyli takiego, które w logiczny sposób za pomocą odpowiednich metod oraz narzędzi zmaksymalizuje poziom zadowolenia interesariuszy.

Działalność przedsiębiorstwa nie powinna opierać się tylko na intuicji menedżerów. Powszechna jest świadomość istnienia metod i narzędzi, które przyczyniają się do stabilizacji lub rozwoju firmy. Jednym z takich narzędzi jest właśnie controlling. Szczególną cechą controllingu jest jego elastyczność, gdyż może zostać dopasowany do konkretnego przedsiębiorstwa, nie ma bowiem ściśle ustalonych struktur czy procedur jego stosowania. Przez wspólną bazę informacyjno-metodyczną bywa często utożsamiany z rachunkowością zarządczą czy ze zwykłą kontrolą. Wciąż istnieje jednak wiele definicji tego pojęcia i prób ostatecznego usystematyzowania zadań, za które controllerzy są odpowiedzialni. Ta mnogość wynika na pewno z bogatej historii tej dziedziny oraz z faktu, jak przebiegał jej rozwój.

Ze wskazanej elastyczności funkcji controllera wynikają różne zadania, które specjalista w tym zakresie wykonuje w pracy zawodowej. W opracowaniu M. Kraw-

czyńskiej i T. Wnuka-Pela przywołano badanie z 2003 roku przeprowadzone przez R.W. Scapensa. Była to ankieta, w której odpowiedzi udzieliło 279 członków należących do CIMA, czyli globalnej organizacji zajmującej się rachunkowością zarządczą. Jej wyniki przedstawione są w tabeli 1.

Badanie pokazało, że najważniejszym aspektem pracy controllera jest ocena wyników przedsiębiorstwa. Rozumie się przez to interpretację wielu czynników oraz związane z tym kompletowanie istotnych dla przedsiębiorstwa danych finansowych i niefinansowych.

Tabela 1. Zadania controllerów w świetle badań empirycznych

Zadania specjalistów	Odsetek ankietowanych deklarujących ważność zadania
Ocena wyników jednostki gospodarczej	84%
Kontrola kosztów i kontrola finansowa	80%
Interpretowanie i przedstawianie menedżerom informacji do podejmowania decyzji	74%
Sporządzanie i modyfikowanie budżetów	72%
Interpretowanie informacji operacyjnych	66%
Poprawa rentowności	58%
Projektowanie i implementowanie nowych systemów informacyjnych	57%
Wdrażanie strategii przedsiębiorstwa	56%
Redukowanie kosztów	53%
Ocena i kontrola nakładów kapitałowych	50%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krawczyńska i Wnuk-Pel, 2015).

Kolejny obszar, czyli kontrola kosztów i kontrola finansowa, wiąże się nierozdzielnie ze wskaźnikami finansowymi. Controller może opierać się zarówno na kosztach rzeczywistych, jak i sporządzać rachunek kosztów planowanych. Dzięki łączeniu tych dwóch rachunków możliwe jest obserwowanie odchyień, które następnie powinno się analizować pod względem różnic i powodów ich występowania. Controller powinien przeprowadzać transformację planów rzeczowo-finansowych w budżet (Zasadzień, 2020). Controller musi dbać, aby „budżet spełniał określone zadania, m.in. wspierał działania przedsiębiorstwa zmierzające do osiągnięcia określonych celów finansowych” (Barańska, 2018). Controller powinien być obecny w trakcie tworzenia budżetu, następnie jego realizacji, a także przy jego zamknięciu.

Za mniej istotne, ale też ważne, ankietowani uznali interpretowanie informacji operacyjnych, czyli tych związanych z wykonywaniem podstawowej funkcji przedsiębiorstwa. Według Z. Zasadzień (2020) można z nimi wiązać następujące zadania:

- definiowanie celów na najbliższy okres w ramach wytyczonych strategii;
- udział w opracowywaniu przez komórki przedsiębiorstwa planów rzeczowo-finansowych służących realizacji tych celów;
- ustalenie obowiązujących wskaźników oraz wybór wskaźników kluczowych dla procesów;
- bieżącą kontrolę stanu realizacji strategii;
- wykrywanie nieprawidłowości w przebiegu procesów produkcyjnych i czynny udział w procesie ich usuwania;
- monitorowanie współdziałania komórek organizacyjnych celem wykrywania zakłóceń w przepływie informacji oraz przeciwdziałanie sporom kompetencyjnym i funkcjonalnym.

Poprawa rentowności, która mierzona jest stosunkiem zmiany zysku do zmiany przychodów ogółem albo przychodów ze sprzedaży (Nesterowicz i in., 2022), redukcja kosztów w celu optymalizacji wykorzystania zasobów, projektowanie i implementowanie nowych systemów informacyjnych, a także wdrażanie strategii przedsiębiorstwa również zostały uznane za istotne w zawodzie controllera. Ostatnim ważnym obszarem zadaniowym jest ocena i kontrola nakładów kapitałowych, które związane są z działalnością inwestycyjną.

3. Specyfika controllingu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Jak pokazują dotychczas przeprowadzane badania empiryczne, w przedsiębiorstwach z sektora MŚP znacznie rzadziej sięga się po controllingowe narzędzia aniżeli w dużych podmiotach gospodarczych (Lichtarski i Nowosielski, 2006). Niemniej wielu naukowców, takich jak P. Kluge, P. Kuźdowicz, A. Kaszuba-Perz, R. Nandan i W. Hoensch, przekonanych jest, że controlling w tym sektorze może mieć podobną wartość jak w przedsiębiorstwach dużych.

„Rozwój małego przedsiębiorstwa uwarunkowany jest wieloma czynnikami, a wśród nich istotną rolę pełni innowacyjność i przedsiębiorczość, które znacząco wpływają, m.in. na jego wyniki, efektywność, wejście w kolejną fazę rozwoju, a nawet fakt dalszej egzystencji w turbulentnym otoczeniu” (Kaszuba-Perz, 2011). Taki sam pogląd na sprawę przedstawia S. Nowosielski: „Wraz ze wzrostem firmy, szczególnie w warunkach dynamicznie zachodzących zmian w otoczeniu, rosnącej konkurencyjności, okazuje się, że bez solidniejszych podstaw wiedzy o zarządzaniu niemożliwe jest długookresowe i w miarę spokojne jej funkcjonowanie” (Nowosielski, 2013).

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, aby controlling mógł w nim zaistnieć, potrzebny jest jakiś czynnik zewnętrzny lub wewnętrzny (Hoensch, 2013). Już na tym etapie mogą powstać pewne obawy dotyczące implementacji controllingu. Nowosielski jako bariery do wprowadzenia controllingu uważa brak czasu oraz środ-

ków finansowych, konwencjonalne podejście do prowadzenia firm z sektora MŚP, brak odpowiedniej wiedzy na temat controllingu, z której wynika niepewność i strach (Nowosielski, 2006). Również Kluge i Kuźdowicz (2017) wysuwają wnioski na podstawie własnych badań i obserwacji, że przy tworzeniu narzędzi controllingowych dla MŚP często kluczowe jest ograniczenie nakładów do minimum.

Mimo tych barier istnieje również wiele przesłanek dla controllingu w sektorze MŚP. „Istotą controllingu, odpowiednią dla specyfiki małego przedsiębiorstwa, najogólniej sprowadzić można do wspomagania zarządzania poprzez dostarczanie właścicielowi i pracownikom (menedżerom) informacji, jak i metod, które pozwolą lepiej podejmować decyzje zarówno na strategicznym, jak i operacyjnym poziomie zarządzania” (Nowosielski, 2013).

Zatem controller w sektorze MŚP powinien pełnić funkcję doradczą, wykonywać zadania typowe dla controllingu, czyli planowanie, kontrolowanie, motywowanie, sterowanie i koordynowanie. Szczególny nacisk należy położyć jednak na kontrolowanie i planowanie ze względu na specyfikę MŚP. Takie przedsiębiorstwo jest bowiem nastawione na rozwój, dlatego powinno działać przyszłościowo. Jest to możliwe dzięki unikaniu zagrożeń poprzez ich wcześniejsze rozpoznawanie. Równie ważny jest fakt ograniczonych zasobów małego przedsiębiorstwa, gdyż z tego wynika konieczność ich właściwego wykorzystania, do czego przydatne jest stanowisko controllera. Mniejsze znaczenie będzie mieć funkcja koordynowania ze względu na niewielką złożoność struktury organizacyjnej.

4. Wyniki badań i dyskusja

4.1. Ścieżki rozwoju i kariery controllerów

Nie istnieje jedna ścieżka prowadząca do bycia controllerem. Nie każdy z nich posiada zbliżoną historię zatrudnienia oraz takie samo doświadczenie w zawodzie czy uzyskane wykształcenie. Można to stwierdzić, analizując profile zawodowe controllerów zamieszczane na popularnym serwisie społecznościowym LinkedIn.com. Strona ta została wybrana ze względu na swoją popularność na polskim rynku, a podawane tam dane często są aktualizowane. Dzięki przestudiowaniu tej bazy możliwe jest stwierdzenie, jakie wykształcenie najczęściej posiadają controllerzy, jak wyglądała ich cała kariera oraz jak wspinali się po jej szczeblach. Dzięki takiej analizie możliwe będzie również zapoznanie się z wymaganiami, które stawiają pracodawcy, zatrudniając na to stanowisko.

Na wspomnianym serwisie użytkownicy przedstawiają siebie od strony zawodowej. Zamieszczane przez nich dane to wykształcenie, którego analiza może dostarczyć informacji, jaki jest jego poziom, jak długo trwało jego zdobywanie, czy osoby studiowały za granicą i czy pracowały zawodowo podczas nauki. Kolejnym obszarem są dodatkowe certyfikaty, świadczące o przebytych kursach i wiedzy, którą dane osoby posiadają. Następnym aspektem to ścieżka zawodowa, która pokazuje, jak przebiegała

kariera posiadaczy profilu w serwisie – przez ile lat pracowali na poszczególnych stanowiskach, jak często zmieniali pracę, czy towarzyszyły temu dłuższe przerwy i czy przed pracą jako controllerzy zatrudnieni byli na innych stanowiskach.

Na podstawie trzydziestoosobowej próby warto poddać te aspekty szczegółowej analizie. Wybór takiej próby, z uwagi na specyfikę zawodu controllera i liczbę osób wykonujących tę profesję, wydaje się adekwatny, niemniej może nie odzwierciedlać obrazu całej populacji również z uwagi na fakt, że nie wszystkie osoby wykonujące zawód controllera mają utworzony profil w serwisie.

Analizując zebrane dane w tej grupie, szczególną uwagę warto zwrócić na to, że wszyscy zakwalifikowani do próby ukończyli studia wyższe pierwszego stopnia, a tylko dwie osoby nie kontynuowały nauki na studiach drugiego stopnia. Również tylko dwie osoby nie ukończyły studiów pierwszego stopnia o charakterze ekonomicznym. Jedenaście profili zawodowych zawierało informację o studiach drugiego stopnia na kierunku Finanse i rachunkowość, a siedem osób na kierunku Ekonomia. Kierunki trzech osób były ściślej związane z controllingiem: Rachunkowość zarządcza i controlling, Finanse i controlling oraz Rachunkowość i controlling. Również pięć osób wspomniało o egzaminach ACCA, a sześć osób o CIMA. Wyższe kwalifikacje wiążą się często z wyższym wynagrodzeniem, co potwierdza raport opublikowany przez Georgetown University Center on Education and the Workforce, według którego 84% absolwentów uczelni wyższych zarabia więcej od absolwentów szkół średnich (Carnevale i in., 2011).

Tylko jedna osoba z trzydziestu nie podała dokładnego czasu ukończenia studiów i rozpoczęcia pracy na stanowisku controllera. Najwięcej osób rozpoczęło pracę na stanowisku controllera między pierwszym a piątym rokiem po zakończeniu studiów. Może być to związane z tym, że pracodawcy poza posiadanymi studiami często wymagają doświadczenia w księgowości czy analizie finansowej, czego dowodzi przegląd ogłoszeń pracy. Aż pięć osób zaczęło pracę na stanowisku controllera w trakcie trwania studiów i pięć do roku po ich ukończeniu, co może być spowodowane różnymi stażami dla studentów i absolwentów uczelni wyższych, gdyż aż piętnaście osób zadeklarowało, że swoją karierę zaczynało od praktyk bądź staży w księgowości lub dziale finansów. Pięć osób zadeklarowało, że prace w dziale controllingu zaczęło dopiero po dziesięciu latach od ukończenia studiów.

Dziesięć osób nie podaje informacji odnośnie swojej znajomości języków obcych. Wszystkie pozostałe profile zawierają informację o posługiwaniu się przynajmniej językiem angielskim. Sześć osób podaje dodatkowo język niemiecki, a trzy osoby język hiszpański. Innymi językami, które pojawiają się pojedynczo są: rosyjski, ukraiński, czeski, serbski, włoski i norweski.

Innym ciekawym zjawiskiem jest fakt, że spośród trzydziestu przebadanych profili tylko dziewięć osób po zdobyciu stanowiska controllera zmieniło firmę. Nie zrezygnowali oni z pracy w tym zawodzie – zostawali controllerami w innych przedsiębiorstwach. Zmiana ta nie była zatem spowodowana przez niezadowolenie z obранego zawodu, a raczej, w przypadku pięciu osób, była to chęć dalszego rozwoju

i poprawy warunków płacowych, gdyż w nowych firmach obejmowali wyższe stanowiska. W przypadku pozostałych czterech mogła to być chęć zdobycia nowego doświadczenia, gdyż zatrudnili się w firmie o innym profilu działalności. Co więcej, wszystkie te osoby zachowały ciągłość zawodową, to znaczy, że zaraz po odejściu ze starego miejsca pracy, przechodziły do nowego, nie robiąc dłuższych przerw.

Poza analizą statystyczną warto dokonać też szczegółowej analizy każdego z profili, która dokładniej uwidoczni omawiane dane, przekrój profili zawodowych i ich dużą niejednorodność. Są to profile osób na różnych etapach kariery – tych, które niedawno pojawiły się na rynku i zajmują niższe stanowiska controllingowe, a także tych, które rozwijają swoją karierę już przez dłuższy czas. Dane te prezentuje poniższa tabela 2.

Tabela 2. Analiza profili zawodowych controllerów zamieszczanych na stronie internetowej LinkedIn.com

Profil	Wykształcenie	Certyfikaty	Języki obce	Doświadczenie zawodowe
Osoba X	<ul style="list-style-type: none"> Licencjat na kierunku Ekonomia Magister na kierunku Ekonomia przedsiębiorczości 	Brak informacji	Angielski	<ul style="list-style-type: none"> Praktykant w dziale finansowo-księgowym (2 miesiące) Praca w dziale General Audit (2 lata i 9 miesięcy) Financial Controller (1 rok i 7 miesięcy)
Osoba Y	<ul style="list-style-type: none"> Licencjat na kierunku Ekonomia Magister na kierunku Finanse i rachunkowość 	Główny księgowy oraz specjalista ds. rachunkowości (Stowarzyszenie Księgowych w Polsce)	Angielski i niemiecki	<ul style="list-style-type: none"> <i>Cost Controlling Assistant</i> (1 rok) <i>Senior Process Executive</i> (2 lata 10 miesięcy) <i>Finance Officer, Group Finance & Business Control</i> (1 rok 7 miesięcy) <i>Senior Controller</i> (4 lata 8 miesięcy)
Osoba Z	<ul style="list-style-type: none"> Licencjat na kierunku Rachunkowość Magister na kierunku Rachunkowość i zarządzanie finansami 	Brak informacji	Brak informacji	<ul style="list-style-type: none"> Magazynier (3 miesiące) Praktyka w dziale controllingu (5 miesięcy) Asystent audytu (7 miesięcy) Młodszy controller finansowy (2 lata i miesiąc) Controller finansowy (1 rok i 1 miesiąc)

Źródło: opracowanie własne.

Trzy przedstawione przypadki prezentują odmienny przebieg karier, podkreślają również cechę elastyczności zawodu controllera. Analizując doświadczenie weryfikowanych osób, można zobaczyć jednak pojawiające się w praktyce schematy. Osoba X

zaczynała swoją karierę od pracy w księgowości, następnie w audycie, zmieniając ją ostatecznie na controlling. Osoba Y pięta się po szczeblach kariery controllera w różnych firmach, a osoba Z awansowała w obrębie jednej firmy, tylko przez siedem miesięcy pracowała gdzie indziej.

Ścieżek i możliwości jest dużo więcej. Studium przypadku, a także analiza statystyczna uwidaczniają pewne tendencje, takie jak duże znaczenie wykształcenia wyższego, znajomości języków obcych czy też etapowego rozwoju kariery. Nie istnieją regulacje jak w przypadku działalności biegłych rewidentów. Jedynymi, jakie mogą się pojawić, to wewnętrzne przepisy konkretnych przedsiębiorstw zatrudniających pracowników do zadań controllingowych.

4.2. Oczekiwane kompetencje merytoryczne i społeczne controllerów

W celu pogłębionego badania rynku pracy oraz poznania, jak może przebiegać kariera controllera, warto również przeanalizować ogłoszenia pracy zamieszczane w Internecie. Kluczowymi elementami w takich ogłoszeniach jest to, kto jest pracodawcą, na jakie stanowisko szuka pracownika, jaki będzie zakres obowiązków osoby zatrudnianej, stawiane przed nią wymagania oraz to, co pracownik może dostać w zamian. W niniejszym artykule do analizy zostały wybrane oferty pracy ze stron Pracuj.pl i Rocketjobs.pl, ponieważ cieszą się wysoką popularnością w Polsce, a co z tego wynika, dużą różnorodnością zamieszczanych tam ofert. Na obu stronach dane są na bieżąco aktualizowane, dzięki czemu analiza opiera się na najnowszych informacjach.

Jedną z firm jest ORGMASZ. Może być ona wartościowym poznawczo przykładem, ponieważ w tym samym momencie umieściła ogłoszenie zarówno na niższe, jak i na wyższe stanowisko controllingowe, co umożliwi ich porównanie i dostrzeżenie różnic. Jest to jednostka badawcza działająca w sektorze usług, której celem jest badanie wpływu zmian technologicznych, jakie wywiera na społeczeństwo, gospodarkę i środowisko naturalne. Przedsiębiorstwo zatrudnia poniżej 200 pracowników. Na stronie Pracuj.pl zamieściło dwa ogłoszenia. Jedno z nich to oferta pracy na stanowisku głównego specjalisty ds. controllingu, drugie natomiast to oferta pracy na stanowisku specjalisty ds. controllingu. Oferowane wynagrodzenie dla głównego specjalisty mieści się w przedziale 10 000-12 000 złotych brutto, dla specjalisty jest to przedział 6500-7500 złotych.

W ogłoszeniach tych pojawiają się znaczące różnice w zakresie przewidzianych obowiązków. Specjalista do spraw controllingu w firmie ma przewidziane następujące zadania: branie udziału w układaniu budżetu, jego bieżące kontrolowanie, a także analizowanie powstałych w realizacji odchyleń. Zajmować się będzie również tworzeniem comiesięcznych raportów. Musiałby kontrolować koszty, a także zajmować się dekreacją dokumentów księgowych, czyli ich przekazywaniem do komórki w przedsiębiorstwie, która jest z danym dokumentem powiązana. Miałby również uczestniczyć w zamykaniu miesiąca, a także w raportowaniu i sprawozdaw-

czości na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne. Jego zadaniem byłaby także optymalizacja procesów i narzędzi.

W przypadku głównego specjalisty ds. controllingu zakres obowiązków określono następująco: udział w przygotowaniu rocznego planu finansowego i jego weryfikacja. Tak samo jak specjalista uczestniczyłby w opracowywaniu budżetu, tworzyłby także sprawozdania finansowe, prowadził analizy kosztów. Byłby zobowiązany opracowywać procedury związane z kwestiami finansowo-controllingowymi. Podobnie jak specjalista zajmowałby się optymalizacją procesów i narzędzi, to on byłby odpowiedzialny za ich wdrażanie.

Ważnym aspektem są wymagania, jakie stawia pracodawca w przypadku tych dwóch stanowisk. Na niższym stanowisku pożądanym jest wykształcenie wyższe w zakresie ekonomii, finansów lub rachunkowości, dwuletnie doświadczenie w obszarze controllingu, znajomość pakietu MS Office, a także programu księgowego Comarch ERP Optima. Dla pracodawcy istotne są umiejętności analityczne, znajomość zagadnień finansowych i ekonomicznych, a także skrupulatność i dokładność. Zwraca się również uwagę na pracę w zespole. Co ciekawe w przypadku głównego specjalisty wymagania pozostają takie same z wyjątkiem wymaganego doświadczenia, które w tym przypadku ma wynosić 5 lat, a nie 2 lata.

Na stronie Rocketjobs.pl również widnieją dwa ogłoszenia – na stanowisko młodszego specjalisty ds. controllingu oraz specjalisty ds. controllingu. Oba te ogłoszenia zamieszczone są przez Diehl Metering Sp. z o.o., czyli przedsiębiorstwo produkcyjne zajmujące się rozwiązaniami pomiarowymi, m.in. wodomierzami i ciepłomierzami. Oba umieszczone ogłoszenia oferują umowę o pracę na pełny etat przy pracy hybrydowej.

Stanowiska te posiadają jednak znaczące różnice. Stanowisko młodszego specjalisty prezentuje się jako pomoc dla specjalisty, o ile bowiem specjalista ma tworzyć raporty, to młodszy ma tylko uczestniczyć w ich tworzeniu. Zadaniem na wyższym stanowisku są również: analiza kosztów i ich odchyłeń, tworzenie budżetu, monitorowanie stanu należności i zapasów, a także sporządzanie analiz finansowych. Analogicznie osoba na niższym stanowisku miałaby dostarczać dane do analizy kosztów, brać udział w sporządzaniu budżetu i analiz.

Jeśli chodzi o wymagania na oba stanowiska, to są nimi: wykształcenie o profilu ekonomicznym, biegłe posługiwanie się Excelem, komunikatywny angielski oraz dobra organizacja czasu. Stanowiska posiadają również te same benefity, ale na wyższym stanowisku dodatkowym wymogiem jest posiadanie doświadczenia w zakresie controllingu, najlepiej o profilu produkcyjnym – czyli zgodnym z obszarem działalności danej spółki.

Podsumowując przedstawione ogłoszenia, można zauważyć wielość kompetencji zarówno merytorycznych, jak i społecznych, które controllerzy powinni posiadać. Do kompetencji merytorycznych można w szczególności zaliczyć elementy, takie jak:

- duża wiedza z obszaru rachunkowości oraz finansów;
- rozwinięte umiejętności analityczne, w tym analiza sprawozdań finansowych;

- znajomość systemów informatycznych potrzebnych i skierowanych do działów controllingowych;
- umiejętności planistyczne i umiejętność kontroli;
- wiedza z zakresu przepisów podatkowych.

Natomiast do kompetencji społecznych zaliczyć można m.in.:

- umiejętność pracy zespołowej, a także koordynacja pracy zespołów i jednostek;
- umiejętność delegowania zadań;
- umiejętność pracy pod presją czasu oraz w burzliwym otoczeniu;
- sprawność w zarządzaniu czasem i priorytetami;
- dobra komunikacja i współpraca z innymi działami na różnych szczeblach;
- zręczność w rozwiązywaniu problemów.

Warto również zaznaczyć, że poza wymienioną listą controllerzy w swojej codziennej pracy powinni kierować się standardami etycznymi, uczciwością oraz odpowiedzialnością. Powinni umieć dostosować się do specyfiki branży, w której pracują, oraz do wewnętrznych regulacji przedsiębiorstwa. Ważną cechą jest również dalekowzroczność, o której wspomina E. Walińska i J. Dobroszek (2021). Autorki argumentują ją postrzeganiem controllera jako specjalisty, szczególnie w myśleniu biznesowym oraz w zakresie aktywnej współpracy z menedżerami różnych dziedzin biznesu.

5. Zakończenie

Celem niniejszego artykułu było scharakteryzowanie profesjonalnej sylwetki i zakresu zadaniowego controllerów w realiach polskiego rynku pracy, a w szczególności w przedsiębiorstwach sektora MŚP. W tym kontekście należy zaznaczyć, że w badanym sektorze obserwuje się bariery w realizacji controllingu, wynikające z obaw osób decyzyjnych co do opłacalności wdrożenia controllingu, podczas gdy potrzeba innowacyjności i rozwoju takich firm wręcz sprzyja wprowadzeniu controllingu. Sytuacja ta unaocznia specyfikę roli controllerów w sektorze MŚP.

Osiągnięciem artykułu jest wyróżnienie ścieżki rozwojowej controllera w MŚP, której pierwszym etapem jest stanowisko asystenta controllingu. Osoba taka pomaga wyższym szczeblom controllingowym w pracy – przygotowuje dokumenty, zbiera dane oraz poddaje je wstępnej analizie. Zazwyczaj na to stanowisko zatrudniane są osoby w trakcie albo po ukończeniu studiów, które chcą rozwijać dalej swoje umiejętności i zdobywać praktyczną wiedzę.

Następnym etapem jest zostanie młodszym controllerem, często w drodze awansu. Codziennymi obowiązkami na tym stanowisku są bieżąca kontrola finansowa, przygotowywanie i analiza raportów finansowych, a także nadzór nad niższym szczeblem controllingu. Aby zostać starszym controllerem potrzebne jest doświadczenie w zarządzaniu zespołem. Taka osoba musi radzić sobie dobrze z koordynacją pracy

oraz z pojawiającymi się problemami. Tę ścieżkę zawodową można dalej rozwijać, osiągać szczeble kierownicze czy też zwiększać zakres swoich obowiązków.

Podsumowując, przeprowadzone badanie wykazało różnorodność kompetencji merytorycznych i społecznych controllerów. Ważna jest przy tym elastyczność w controllingu, która sprawia, że przedstawiciele tej profesji muszą umieć dostosować się do zmiennych warunków rynkowych i biznesowych, a także do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa.

Badanie nie jest jednak wolne od ograniczeń. Wynika to z niedużej liczebnie, choć dobranej losowo, próbie profili zawodowych i faktu, że wiele osób związanych z controllingiem może nie posiadać swojej metryki zawodowej w badanym serwisie albo może być ona niekompletna lub nieaktualizowana. Ponadto analizę oczekiwanych kompetencji merytorycznych i społecznych controllerów w sektorze MŚP oparto jedynie na czterech dostępnych ogłoszeniach, co nie pozwala na poczynienie uogólnień. Kierunkiem dalszych badań może być analiza controllingu w przedsiębiorstwach zależnie od sektora prowadzonej działalności czy też badanie stanowisk controllingowych pod względem wykorzystywania najnowszych technologii informatycznych.

Literatura

- Barańska, M. (2018). Budżetowanie w wybranych przedsiębiorstwach – prezentacja wyników badań empirycznych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4(1), 167-184. <https://doi.org/10.18276/frfu.2018.94/1-15>
- Carnevale, A., Rose, S. i Cheah, B. (2011). *The College Payoff: Education, Occupations, Lifetime Earnings*. Georgetown University Center on Education and the Workforce.
- Hoensch, W. (2013). Zastosowanie controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach na przykładzie firmy niemieckiej „Danielowiehler”. *Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo*, 3(1), 119-131.
- Kardasz, A. (2002). *Struktura funkcjonalna controllingu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kaszuba-Perz, A. (2011). Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw w kontekście stosowanych narzędzi rachunkowości zarządczej i controllingu. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, (20), 364-373.
- Kluge, P. D. i Kuźdowicz, P. (2017). Controlling w małych i niewielkich średnich przedsiębiorstwach – teoria i praktyka. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (471), 203-225.
- Krawczyńska, M. i Wnuk-Pel, T. (2015). Zadania współczesnych controllerów oraz ich rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, (17), 71-81.
- Lichtarski, J. i Nowosielski, K. (2006). Metodyka pomiaru stanu zaawansowania controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1101), 139-152.
- Nesterowicz, R., Nakonieczny, J. i Nesterowicz, A. (2022). Znaczenie oceny płynności i rentowności w aspekcie zagrożenia ryzykiem upadłości przedsiębiorstw na przykładzie branży górniczo-hutniczej. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 18(1), 18-30. <https://doi.org/10.24917/20833296.181.2>
- Nowosielski, S. (2006). Celowość wprowadzania controllingu w małej firmie. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1104), 358-368.

- Nowosielski, S. (2013). Controllingowa koncepcja zarządzania małym przedsiębiorstwem. Podstawy konstruowania. W: A. N. Duraj i M. Papiernik-Wojdera (red.), *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa* (s. 91-105). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/7525-867-7.06>
- Rydzewska-Włodarczyk, M. (2014). Kompetencje specjalistów z zakresu rachunkowości zarządczej. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, (75), 189-198.
- Walińska, E. i Dobroszek, J. (2021). The Functional Controller for Sustainable and Value Chain Management: Fashion or Need? A Sample of Job Advertisements in the COVID-19 Period. *Sustainability*, 13(9), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su13137139>
- Zarzycka, E. (2015). Zmiany w rolach i funkcjach specjalistów do spraw rachunkowości zarządczej – przegląd literatury światowej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 85(141), 117-134.
- Zasadzień, Z. (2020). Kontroling determinantem zarządzania firmą. *Management & Quality / Zarządzanie i Jakość*, 2(3), 99-113.

Profile and Tasks of a Controller in Small- and Medium-sized Enterprises

Abstract: The article aims to characterise the professional profile and task scope of controllers in the circumstances of the Polish labour market, and in particular in enterprises of the SME sector. It consists of four parts. In the first one, the characteristics of controlling tasks are presented. The second discusses issues concerning the specifics of controlling in the SME sector. The last two sections present research on the professional profiles of controllers and posted job offers for controlling positions. The profiles of thirty individuals, posted on linkedin.com, who are controllers in their career, and four job offers for controlling positions in SMEs posted on pracuj.pl and rocketjobs.pl were examined. The results of the analysis show the great flexibility of controlling and the varied career opportunities in this profession in the SME sector.

Keywords: controlling, small- and medium-sized enterprise sector, job profile