

Beata Kotowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

ZAPOTRZEBOWANIE NA CONTROLLERA W TRÓJMIEJSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Controller to osoba, która realizując funkcje controllingu, odpowiada za zintegrowany podsystem kierowania, planowania, kontroli i informacji, wspierający adaptację i koordynację całego systemu zarządzania [1, s. 47]. By temu sprostać, controller powinien posiadać nie tylko ogromną wiedzę, ale również odpowiednie cechy charakteru.

Na rynku pracy istnieje potrzeba zatrudniania osób na stanowisko controllera. Aby jednak odpowiedzieć na pytania: jaki jest zakres zadań controllera, jakie powinien posiadać kwalifikacje oraz cechy osobowościowe, należałoby przeprowadzić badania, co też uczyniła autorka artykułu.

Na podstawie ogłoszeń o pracy zawartych w dodatku „Gazety Wyborczej” „Gazeta Praca – Trójmiasto”¹ przeprowadzono badania w dwóch okresach. Pierwszy okres objął lata 1996-1997 i znaleziono w nim 32 ogłoszenia, drugi okres to lata: 2005-2006, w tym czasie ukazało się 79 ogłoszeń.

Analiza ogłoszeń została przeprowadzona pod kątem oznaczenia stanowiska, zakresu zadań, umiejętności nabytych, czyli tzw. wiedzy warsztatowej oraz cech osobowościowych kandydata.

Wszystkie obserwacje zostały ujęte w tabelach, w podziale na dwa okresy badań, z uwzględnieniem tego, w ilu ogłoszeniach o pracy ukazała się dana wielkość wraz z procentem w ogólnej liczbie ogłoszeń.

Celem artykułu jest przybliżenie sylwetki controllera przez pryzmat oczekiwań pracodawców. Tego, jak zmieniło się zapotrzebowanie na controllera w przedsię-

¹ W styczniu i lutym 1996 r. nie było jeszcze dodatku „Gazeta Praca” wydawanego w Trójmieście, dlatego na potrzeby badań uwzględnione zostały ogłoszenia o pracy zawarte w „Gazecie Wyborczej”.

biorstwie w ciągu dekady – na jej początku i końcu. Jak uległy zmianie kwalifikacje, które musi posiadać controller oraz rodzaje zadań, jakim musi sprostać.

2. Oznaczenie stanowiska controllera

W tabeli 1 przedstawiono nazwy dla stanowiska controllera pojawiające się w ogłoszeniach o pracy.

Tabela 1. Oznaczenia stanowiska controllera według ogłoszeń o pracy

Oznaczenia stanowiska controllera	Lata 1996-1997		Lata 2005-2006	
	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń
Analitik	–	–	2	2,53
Analitik finansowy	–	–	7	8,86
Assistant Controller	3	9,38	-	-
Controller	2	6,25	2	2,53
Dyrektor finansowy	3	9,38	2	2,53
Financial Controller	5	15,63	–	–
Financial Manager	3	9,38	–	–
Kontroler finansowy ^a	4	12,50	27	34,18
Kontroler zarządzania	2	6,25	-	-
Pracownik działu controllingu	1	3,13	5	6,33
Specjalista ds. controllingu	–	–	14	17,72
Specjalista ds. finansowych	2	6,45	–	–
Pozostałe	7 ^b	21,88	22 ^c	27,85

^a Pod nazwą stanowiska kontroler finansowy ujęte są trzy nazwy: „kontroler finansowy”, „kontroller finansowy” i „kontroler”.

^b Inne nazwy stanowiska, które pojawiają się tylko w pojedynczych ogłoszeniach w latach 1996-1997 to: business controller, dyrektor ds. ekonomiczno-finansowych, kierownik ds. finansów i kosztów, kontroler kosztów, specjalista ds. kosztów, trainee w controllingu, zastępca dyrektora ds. finansowych.

^c Inne nazwy stanowiska, które pojawiają się tylko w pojedynczych ogłoszeniach w latach 2005-2006, to: analitik biznesowy, asystent ds. finansowych, business finance manager, chief accountant, finance analyst, finance controller, global financial controller, główny analitik ds. budżetowania, główny specjalista ds. księgowości i controllingu, kierownik ds. controllingu, kierownik działu finansowego, kierownik finansowy budowy, kontroler operacyjny, kontroler zarządzania, manager ds. rachunkowości i finansów, specjalista ds. analiz, specjalista ds. analiz finansowych, specjalista ds. księgowości i controllingu, specjalista procesu kontrollingowego, zastępca dyrektora ds. finansowych.

Źródło: opracowanie własne.

W latach 1996-1997 dominują nazwy obcojęzyczne. Stanowią one aż 46,89% ogółu ogłoszeń o pracy w danym okresie. W latach 2005-2006 jest to już tylko 8,86%. Taka zmiana spowodowana jest „spolszczaniem” nazw oraz szukaniem alternatyw dla angielskich oznaczeń w języku polskim.

W obu okresach oznaczenie „controller” pojawia się jedynie dwukrotnie, a specjalista ds. controllingu pojawia się w drugim okresie w 14 przypadkach, stanowiąc aż 17,72% ogółu ogłoszeń.

Bardzo często osoba zajmująca się controllingiem nazywana jest kontrolerem finansowym (odpowiednio stanowiąc: 12,50% oraz 34,18% ogółu ogłoszeń), co poniekąd sugeruje, że głównym jej zajęciem jest kontrola, czyli wyszukiwanie nieprawidłowości w przeszłości², a zadaniem controllingu jest nie tylko kontrola, ale także orientacja na cele i dostosowywanie przedsiębiorstwa do przyszłych warunków [3, s. 96-97].

3. Zadania controllera

Zadania stawiane przed controllerem w poszczególnych okresach zawarto w tab. 2.

W latach 1996-1997 pracodawcy najczęściej oczekiwali od controllerów przygotowywania i sporządzania bądź współtworzenia budżetów (budżetowanie). Zadanie to wymieniane jest w 37,50% ogłoszeń o pracy. Nadzór nad księgowością to kolejne niezwykle ważne zadanie, pojawiające się aż w 34,38%, przypadków. Sporządzanie raportów i sprawozdań ekonomiczno-finansowych wystąpiło w 28,13% ogółu ogłoszeń. W dalszej kolejności pracodawcy oczekują od controllerów zbudowania systemu informacyjnego, kontroli kosztów, utrzymania i monitorowania płynności finansowej oraz wdrażania i rozbudowy systemu ekonomiczno-finansowego. Te zadania wymieniane są w 21,88% ogłoszeń.

W latach 2005-2006 pracodawcy najczęściej chcieli, aby controllerzy sporządzali raporty. Zadanie to wymieniane jest w 64,56% ogłoszeń. Następnie pojawia się budżetowanie – 59,49%. W dalszej kolejności: kontrola wykonania i porównania z planem, a także monitorowanie budżetów, występujące w 34,18% ofert o pracę, oraz prognozowanie i planowanie finansowe – 24,05%. W 20,25% ogłoszeń wymienianymi zadaniami są analiza ekonomiczno-finansowa oraz sprawozdania ekonomiczno-finansowe.

Porównując te dwa okresy, łatwo zauważyć ogromną tendencję wzrostową praktycznie wszystkich wymienionych zadań, z wyjątkiem jednego – nadzoru nad księgowością wymienianego już tylko w 18,99% ogółu ogłoszeń w latach 2005-2006, który we wcześniejszym okresie był prawie najważniejszym zadaniem.

W pierwszym okresie zadania stawiane przed controllerem ukierunkowane były na nadzorowanie księgowości, politykę kredytową oraz utrzymanie i monitorowanie płynności finansowej, co sugeruje, że tak naprawdę rola controllera sprowadzała się często do roli głównego księgowego w przedsiębiorstwie. Kolejne zadania, tzn. wdrażanie, rozbudowywanie controllingu w przedsiębiorstwie, jak rów-

² Kontrola należy do ważnych funkcji controllera i nie należy przez nią rozumieć jedynie nadzoru, ale również wyciąganie wniosków z odchyleń i nabieranie doświadczenia (por. [4, s. 70]).

niez budowanie systemu informacyjnego, związane były z początkami budowy systemu controllingowego w firmie.

Tabela 2. Zakres zadań controllera według ogłoszeń o pracy

Zadania controllera	Lata 1996-1997		Lata 2005-2006	
	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń
Analiza ekonomiczno-finansowa	1	3,13	16	20,25
Analiza i kalkulacja kosztów	2	6,25	2	2,53
Analiza inwestycji	1	3,13	9	11,39
Analiza odchyleń	–	–	4	5,06
Analiza sprzedaży	–	–	2	2,53
Audyt wewnętrzny	3	9,38	3	3,80
Budowanie systemu informacyjnego	7	21,88	–	–
Budowa działu controllingu	1	3,13	–	–
Budżetowanie	12	37,50	47	59,49
Kalkulacje cenowe i monitorowanie cen	1	3,13	5	6,33
Kontrola kosztów	7	21,88	6	7,59
Kontrola wykonania i porównania z planem	4	12,50	27	34,18
Kreowanie inicjatyw biznesowych i planów strategicznych	–	–	2	2,53
Nadzór nad księgowością	11	34,38	15	18,99
Nadzór nad podatkami	1	3,13	3	3,80
Nadzór nad projektami i wsparcie kierowników projektów	–	–	3	3,80
Nadzór nad właściwym przepływem informacji	–	–	3	3,80
Opracowanie i wdrażanie analiz rentowności	–	–	3	3,80
Planowanie i prognozowanie finansowe	5	15,63	19	24,05
Polityka kredytowa	5	15,63	–	–
Prognozowanie i analiza wyników	–	–	3	3,80
Przeprowadzanie szkoleń dla pracowników	–	–	2	2,53
Rozwój controllingu do podejmowania decyzji	–	–	3	3,80
Sporządzanie raportów*	9	28,13	51	64,56
Sprawozdania ekonomiczno-finansowe	9	28,13	16	20,25
Sprawozdawczość na zewnątrz	1	3,13	5	6,33
Utrzymanie (monitorowanie) płynności finansowej	7	21,88	8	10,13
Wdrażanie i rozbudowa systemu finansowo-księgowego	7	21,88	–	–
Wspomaganie pracy działu finansowego	–	–	2	2,53
Zarządzanie kapitałem obrotowym	–	–	2	2,53

* Sporządzanie raportów zawierających informacje potrzebne jest do podejmowania decyzji zarządczych. Są to głównie raporty będące efektem systemu sprawozdawczości budżetowej, raporty i analizy zarządcze oraz raporty finansowe.

Źródło: opracowanie własne.

W drugim okresie zadania controllera skoncentrowane są na przygotowywanie informacji do podejmowania decyzji zarządczych, poprzez sporządzanie raportów, budżetowanie oraz porównanie wykonania z planem. To pozwala na wyciągnięcie wniosku, że już nie księgowy zajmuje się zadaniami controlligowymi, ale istnieje w przedsiębiorstwie specjalnie do tego powołana komórka.

4. Umiejętności nabyte controllera

Umiejętności nabyte, czyli tzw. wiedzę warsztatową, jaką powinien posiadać controller, wymieniono w tab. 3.

Tabela 3. Umiejętności controllera według ogłoszeń o pracy

Umiejętności controllera	Lata 1996-1997		Lata 2005-2006	
	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń
Wyższe wykształcenie ekonomiczne	30	93,75	72	91,14
Wyższe wykształcenie – inne	1 ^a	3,13	1 ^b	1,27
Znajomość języka obcego	28	87,50	66	83,54
Umiejętność obsługi komputera	11	34,38	64	81,01
– arkusz kalkulacyjny Excell	5	15,63	46	58,23
– zintegrowane systemy zarządzania	1	3,13	17	21,52
– Access	0	0	8	10,13
– aplikacje wspierające budżetowanie	0	0	2	2,53
– aplikacje finansowe	0	0	1	1,27
Kilkuletnie doświadczenie zawodowe	24	75,00	62	78,48
Znajomość rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów	7	21,88	31	39,24
Znajomość rachunkowości finansowej i przepisów ustawy o rachunkowości	14	43,75	33	41,77
MSR-y	7	21,88	13	16,46
Znajomość analizy finansowej	8	25,00	11	13,92
Znajomość przepisów prawa podatkowego	6	18,75	10	12,66
GAAP	1	3,13	5	6,33
Umiejętność tworzenia biznesplanów	1	3,13	–	–
Znajomość finansów przedsiębiorstw	4	12,50	–	–
Prawo jazdy kategorii B	–	–	5	6,33

^a Wykształcenie wyższe prawnicze.

^b Wykształcenie wyższe budowlane.

Źródło: opracowanie własne.

Od controllera wymagane są przede wszystkim: wyższe wykształcenie ekonomiczne – aż w 93,75% ofert w latach 1996-1997 oraz 91,14% w latach 2005-2006,

znajomość języka obcego, odpowiednio: 87,50% i 83,54%. Bardzo ważne jest również doświadczenie: 75% i 78,48%. W pierwszym okresie często wymagane było doświadczenie w „Big Six”³.

Mniejsze znaczenie miała umiejętność obsługi komputera (34,38%), jednak w kolejnym okresie zaczęto przywiązywać do niej wagę – 81,01%.

Wymagania dotyczące znajomości rachunkowości finansowej były na podobnym poziomie (43,75% i 41,77%). Blisko dwukrotnie wzrosła liczba ogłoszeń, w których wymagana jest znajomość rachunkowości zarządczej i rachunku kosztów, czyli wzrosła świadomość tego, że potrzebna jest odpowiednia wiedza kierunkowa, niezbędna do właściwego wykorzystania narzędzi controllingowych w przedsiębiorstwie, która może świadczyć o rozwoju controllingu w firmie.

5. Profil osobowy controllera

Profil osobowy controllera przedstawiony został w tab. 4.

Tabela 4. Profil osobowy controllera według ogłoszeń o pracy

Profil osobowy controllera	Lata 1996-1997		Lata 2005-2006	
	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń	liczba ogłoszeń	procent w ogólnej liczbie ogłoszeń
1	2	3	4	5
Dobra organizacja pracy	2	6,25	15	18,99
Duże zaangażowanie	2	6,25	–	–
Dyspozycyjność	2	6,25	4	5,06
Gotowość do odbywania podróży służbowych	2	6,25	9	11,39
Komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów	7	21,88	25	31,65
Kreatywność	1	3,13	12	15,19
Łatwość prezentowania i przekonywania do nowych koncepcji	2	6,25	–	–
Odporność na stres	1	3,13	11	13,92
Ograniczenie wiekowe (do 45 lat)	4	12,50	–	–
Orientacja na wyniki	–	–	2	2,53
Samodzielność	3	9,38	14	17,72
Silna motywacja	–	–	2	2,53
Skuteczność w działaniu	2	6,25	–	–
Sumienność	3	9,38	8	10,13
Umiejętności analitycznego myślenia (dokonywania analizy i wyciągania wniosków)	9	28,13	51	64,56

³ „Big Six” to w tamtym okresie sześć międzynarodowych firm audytorskich: Artur Andersen, Ernst&Young, Coopers&Lybrand, Deloitte&Touche, KPMG, Price Waterhouse.

Tabela 4, cd.

1	2	3	4	5
Umiejętności organizacyjne	3	9,38	4	5,06
Umiejętność kierowania zespołem	2	6,25	6	7,59
Umiejętność pracy w zespole	8	25,00	23	29,11
Wysoki poziom etyki zawodowej	–	–	1	1,27
Wysoki poziom odpowiedzialności i uczciwości	–	–	3	3,80
Zdolności interpersonalne	2	6,25	2	2,53
Zorientowanie na osiąganie celów	–	–	2	2,53

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszą cechą, jaką powinien posiadać controller, jest umiejętność analitycznego myślenia oraz wyciągania wniosków. To wymaganie pojawia się aż w 28,13% ogłoszeń w pierwszym okresie oraz 64,56% w drugim okresie.

Kolejna bardzo ważna cecha to komunikatywność oraz łatwość nawiązywania kontaktów, które pojawiają się aż w 21,88% oraz w 31,65% ofert pracy. Umiejętność pracy w zespole wymieniana jest w 25,00% i 29,11% ogłoszeń.

Umiejętność kierowania zespołem pojawia się w zaledwie 6,25% oraz 7,59% ogłoszeń, co sugeruje, że najprawdopodobniej w większości przypadków w firmie istnieją jednoosobowe komórki controllingu.

Znacznie wzrosła potrzeba umiejętności radzenia sobie w sytuacjach związanych ze stresem z 3,13% do 13,92%, a to z kolei wskazuje, że praca na stanowisku controllera nie jest łatwa.

Bardzo często podkreślana jest również kreatywność oraz samodzielność.

6. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonego badania można zauważyć jednoznacznie, że wśród pracodawców wzrasta świadomość potrzeby zatrudniania osób na stanowisko controllera, co potwierdza wzrost liczby zamieszczonych ogłoszeń o pracy.

Od controllera wymagane są nie tylko odpowiednie kwalifikacje, związane z wykształceniem i doświadczeniem w pracy, ale również specyficzne cechy osobowościowe, bez których praca na tym stanowisku jest niemożliwa.

Zadania, jakie są stawiane przed controllerem, w dużej mierze zależą od stopnia rozwoju controllingu w danym przedsiębiorstwie. W ciągu dekady zwiększył się udział narzędzi controllingowych – poprzez wzrost obowiązków ciążyących nad controllerem, co świadczy o rozbudowywaniu istniejących komórek controllingu, a nie o budowaniu czy tworzeniu nowych od podstaw.

Literatura

- [1] Bogdanowicz U., *Definicja controllingu w literaturze polskiej i zagranicznej*, [w:] *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, red. E. Nowak, AE, Wrocław 2003.
- [2] „Gazeta Wyborcza” dodatek „Gazeta Praca Trójmiasto” z lat 1996-1997 i 2005-2006.
- [3] Gorczyński K., *Controlling w teorii i praktyce*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1139, AE, Wrocław 2006.
- [4] Weber J., *Zadania i sukces controllera: rozważania zasadnicze i doświadczenia praktyczne*, [w:] *Controlling. Technologia zarządzania firmą*, red. H. Błoch, Profit, Katowice 2000.

DEMAND FOR CONTROLLER IN ENTERPRISES OF GDANSK URBAN AGGLOMERATION – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

The goal of the essay is the approximation of controller position on the grounds of employers expectations.

The author conducted the examination of offers for controller position in the periods of 1996-1997 and 2005-2006. Basing on the results it was indicated what kind of changes occurred in the position designation, qualification requirements and scope of duties required from a controller.