

VÝVOJ POŽADAVKŮ NA ODBORNÝ A DOVEDNOSTNÍ PROFIL CONTROLLERA V KONTEXTU GLOBÁLNÍ EKONOMICKÉ KRIZE

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

ÚVOD

V českém podnikatelském prostředí zdomácněl controlling a stal se nezbytnou součástí řízení v mnoha podnicích. Globální ekonomická krize soustavně prověřuje připravenost českých podniků na složitou situaci v současných podmínkách. Jak potvrzují průzkumy v posledních několika letech, lépe krizovou situaci zvládají ty podniky, do jejichž organizační struktury je začleněn dobře fungující controlling. Samotný controlling prochází mnoha změnami ve vazbě na měnící se podnikatelské prostředí. To, co platilo dříve téměř za dogma, již v současnosti nepostačuje. Do popředí se dostává controlling finanční, jehož hlavním úkolem je řídit finanční toky podniku s ohledem na vnější i vnitřní aspekty, které je ovlivňují. Zásadně se mění pohled na oblast řízení a kalkulací nákladů. Mnohem více se pracuje s budoucností, jsou vytvářeny tlaky v co nejkratší době reagovat na časté změny podmínek na trhu. Formou selfcontrollingu prorůstají controllingové principy řízení i do dalších oblastí, jako je řízení lidských zdrojů, informačních systémů a technologií, výrobních procesů, marketingu i vnitřního auditu. Statické modely plánování se stávají minulostí a jsou nahrazovány modely dynamickými. Stále větší a větší pozornost je namířena do oblastí řízení rizika. Do popředí zájmu se dostává oblast řízení a měření výkonnosti, jejímž základem se stává organizace podnikové činnosti na procesním základu. To vše vyžaduje mnohem těsnější propojení operativního controllingu s controllingem strategickým. V nových podmínkách velmi získala na váze pozice finančního ředitele, z něhož se stává poradce ředitele v oblasti podnikové strategie, a prezentuje tak vedení nejen problematiku finančního řízení firmy, ale i její vize a výhledy do budoucna. Vznikají nové požadavky také na náplň činnosti controllera i jeho odborný a dovednostní profil. Controller a manažer tak tvoří základ, na jehož dovednostech, odborných

znalostech i schopnostech týmové spolupráce závisí úroveň podnikového řízení i dosahované výsledky.

1 ÚLOHY CONTROLLERA A MANAŽERA PŘI REALIZACI CONTROLLINGU

V posledním desetiletí se controlling dostal mnohem více do povědomí vrcholového managementu českých podniků, který v něm hledá účinnou oporu pro překonání dopadů globální ekonomické krize. V souvislosti s jeho implementací do podnikových struktur je však třeba mít na zřeteli odlišnosti mezi funkcemi controllingu a úlohami controllera. Horváth [2] výstižně vysvětluje, že controlling je „koncepte řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry hospodářským svědomím podniku“. Controlling je tak vnímán jako funkce, zatímco controller je jejím nositelem. K zapojení controllingových funkcí jako nástrojů podnikového řízení je však nezbytná spolupráce s manažerem. Z pohledu teorie je proto controlling představován jako „průnik množin“, vznikající ze součinnosti controllera a manažera. V čem jsou charakteristiky práce controllera a manažera společné a v čem rozdílné, je zřejmé z tabulky č. 1.

Rozsah výkonů controllera a manažera je závislý na velikosti podniku, jeho obchodním zaměření a zvyklostech firmy i na ochotě manažera přebírat k řešení problémy, jimiž by se měl zabývat spíše controller, či naopak. V podnikové praxi často controller na sebe přebírá úlohy jednotlivých odborných oddělení, zejména při tvorbě obchodní politiky, či strategickém plánování, ale také při tvorbě podnikového rozpočtu. Častým problémem v takových případech bývá i řešení spoluodpovědnosti za manažerské rozhodnutí. Zcela jasně jsou úlohy a odpovědnost controllera definovány v popisu činnosti

controllera IGC (International Group of Controlling) :

Tab. 1: Náplň práce controllera a manažera a podpora managementu

Management	Manažer: - plánování - rozhodování - koordinování - motivování - organizování - kontrola	Controller: - tvorba metod a nástrojů - moderování dat - koordinace a aktualizace systému
servis managementu	- získání a zpracování informací - prezentace managementu	

Zdroj: Mikovcová, (2007) [4], vlastní zpracování

Tab. 2 : Popis činnosti controllera

Popis činnosti controllera IGC září 2002	
Controlleri tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů	
✦	controlleri se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti
✦	controlleri koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví
✦	controlleri moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat
✦	controlleri zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně -hospodářských dat a informací
✦	controlleri vytvářejí a udržují systémy controllingu

Zdroj: Horváth & Partners, (2004) [2], vlastní úprava

Horváth uvádí, že právě v tomto znění, schváleném v září 2002, byla poprvé výslovně uvedena spoluodpovědnost controllera za dosažení cíle. Zároveň vysvětluje, že tato spoluodpovědnost je dána jak odpovědností controllera za správnost jím sestavovaných informací, tak tím, že controller tvorbou procesu hledání cíle, plánování a řízení přispívá k tomu, že vedení může rozhodovat včas a cíleně.

„Odpovědnost za provedená rozhodnutí zůstává stejně jako předtím na managementu“ a dodává: „Controlling není pouhou službou managementu, která mu prostřednictvím poskytovaných informací kryje záda“. Neexistuje však jednoznačná, ostře definovaná hranice mezi úlohami controllera a manažera. Controller a manažer jsou dvojicí, na jejíž kvalitní práci a součinnosti závisí úspěch celé firmy. Controllingové myšlení musí zároveň

přijmout za své všichni zaměstnanci podniku, protože bez součinnosti v jednání, zaměřené na úspěch podniku, je pozice controllera nezávaditelná. Je zřejmé, jak obrovské nároky jsou kladeny na osobnostní profil controllera, jeho dovednosti a šíři odborných znalostí.

2 NOVÝ CONTROLLING VE VZTAHU CONTROLLER - MANAŽER

Podnikové prostředí a s ním i controlling jsou ovlivňovány změnami, k nimž v současných podmínkách globálního světa dochází. Jde zejména o reorientaci na klienta, který se stává základním atributem podnikové úspěšnosti i růstu jeho výkonnosti. Podnik musí svou činnost realizovat ve stále turbulentnějším prostředí, v němž dochází k častějším změnám, provázeným růstem nejistoty a rizika, inovačními posuny, rostoucími konkurenčními tlaky i změnami v chování zákazníků.

Základem proměn uvnitř podniku se stala orientace na procesy a s nimi i změny dosud fungujících koordinačních mechanismů. Spolu se změnami v organizačních a řídicích strukturách prorůstá controlling na principech samocontrollingu do nejrůznějších úseků podnikové činnosti. Objevuje se tzv. „controlling funkcí“, a setkáváme se tak např. s controllingem personálním, logistickým, výrobním atp. V rámci podnikového reengineeringu se mění klasické úkoly controllingu i jeho další orientace. Principy samocontrollingu zasahují i vztah controllera a manažera, když manažer postupně přebírá úkoly controllera, které jsou spojeny s jeho řídicími úkoly, jako je např. koordinace a řízení procesů tvorby plánu a rozpočtování. Hlavní odpovědností controllera se tak postupně stává hlavně kvalita předkládaných informací v podobě reportingu pro vrcholové řízení podniku. V měnícím se podnikovém prostředí velmi získala na váze pozice treasureru (finančního manažera), odpovědná za řízení peněžních toků v podniku, včetně vztahů s podnikovými věřiteli a možnostmi získávat další, nové peněžní zdroje.

Controlling v nových podmínkách prokazuje silný integrační potenciál jak ve schopnostech

akceptovat novou orientaci jak na principech procesního řízení a výkonnostně orientovaných systémů, jako je BSC (Balanced Scorecard), tak na základech nových metod řízení nákladů, jako je ABC (Activity Based Costing). To vše zároveň přináší nové možnosti v profesní orientaci controllera, včetně využití v oblasti podnikové strategie. Controller se tak v nových podmínkách stává odborníkem na měření a vyhodnocování výkonnosti podniku, s využitím manažerských dovedností, odborných znalostí v oblasti informačních technologií a výkonnostně orientovaných systémů řízení. Jeho spolupráce s manažerem tak dostává zcela novou dimenzi.

Změny, k nimž v posledním desetiletí dochází, naznačují další posuny. Ve známém kybernetickém modelu controllingu Mayera a Manna mění controller svou klasickou roli lodivoda v roli navigátora, vyhodnocujícího polohu lodi, a stává se tak důležitým partnerem kapitána (manažera), který vydává pokyny posádce. „Nový controlling už není jako dříve souborem pomocných a podpůrných činností souvisejících výhradně s tvrdými metrikami řízení, uplatňovanými směrem dolů. Na důležitosti nabývá role navigátora, kde již nejde o pouhou asistenci, ale o celkovou odpovědnost za výsledek a také za dlouhodobou funkčnost efektivního systému nástrojů a procesů, k tomu určených“, říká Nekvapil [8]. Controllerovi však často k roli navigátora chybí dostatečné pravomoci. Mnozí manažeři sice spoluodpovědnost controllera za rozhodnutí vyžadují, nedokáží ale upustit od tradičních nástrojů centralizovaného finančního řízení, souvisejících s vymezením odpovědnosti controllera za servis, který je zaměřen na úplnost a správnost předkládaných informací. Ne vždy si totiž čeští manažeři uvědomují hloubku změn, k nimž dochází.

3 OSOBNOSTNÍ, DOVEDNOSTNÍ A ODBORNÝ PROFIL CONTROLLERA

Z širší úloh controllera vyplývají požadavky, kladené na profil controllera. Nároky, kladené na pozici controllera, lze rozdělit do dvou hlavních skupin [4] :

Osobnostní předpoklady

- Schopnost odolávat tlaku nadřízených i podřízených míst
- Schopnost komunikovat a navazovat kontakt
- Schopnost předávat myšlenky a přesvědčovat o nich
- Schopnost analytického a globálního myšlení
- Nezaujatost, spolehlivost a samostatnost
- Schopnost porozumění pro druhé a schopnost vcítit se

Odborné předpoklady

Kvalifikační:

- Ekonomické nebo technicko – ekonomické vzdělání
- Schopnost využití výpočetní techniky
- Jazykové znalosti, zejména schopnost plynule komunikovat v anglickém jazyce
- Doplnující teoretické a praktické vzdělání controllera

Odborné znalosti:

- Finanční účetnictví a finanční řízení obecně
- Metody evidence a kalkulace nákladů
- Znalost a schopnost aplikace plánovacích a prognostických metod ve strategické a operativní oblasti
- Znalost controllingových nástrojů pro analýzu odchylek
- Znalost podniku a podnikového okolí

V souvislosti s prací controllera jsou často zmiňovány soft skills (měkké dovednosti), vycházející především z osobnostních a charakterových vlastností. Do určité míry jsou tyto schopnosti vrozené a dají se zařadit pod pojem „talent k dané profesi“. Cíleným proškolením však lze tyto dovednosti prohlubovat a zlepšovat. Eschenbach [1] zdůrazňuje psychologické aspekty této pozice, které jsou určující nejen pro budování vztahu controllera s manažerem, ale i se spolupracovníky na liniové úrovni. Jde zejména o vysokou míru sebedůvěry a odolnost vůči stresu, kterému je controller při výkonu svých činností vystaven. Controller navíc musí být

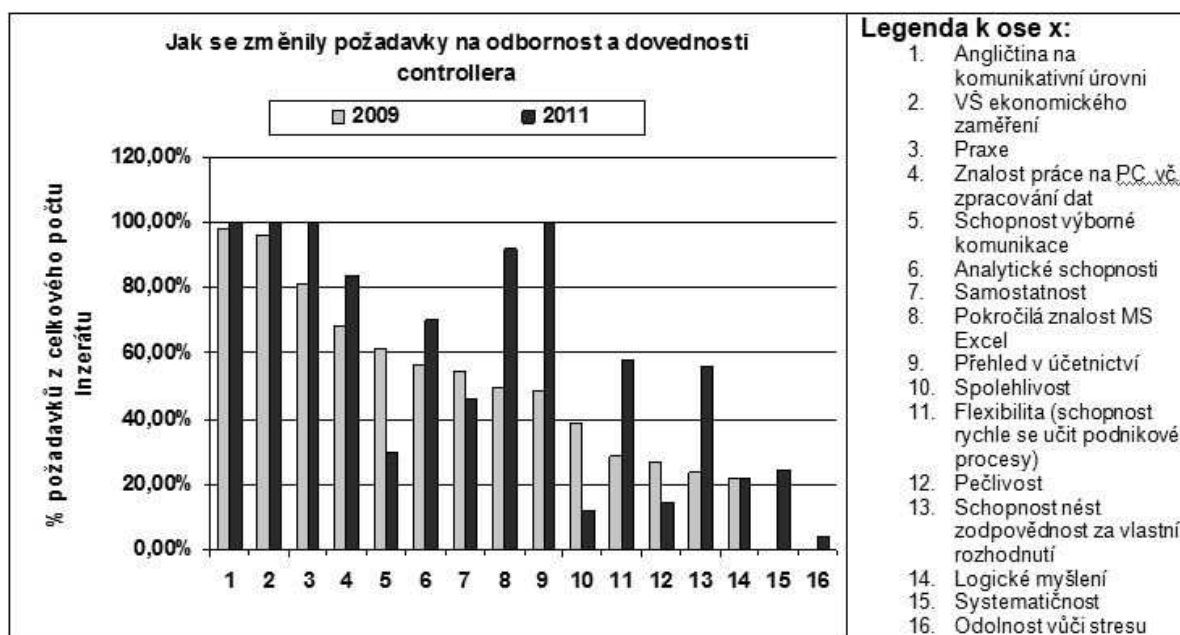
nejen výborným komunikátorem, ale musí umět zvládat i psychologické aspekty komunikace. Od controllera je vyžadována vysoká flexibilita, schopnost rychle se adaptovat na nejrůznější změny pracovního procesu. K nezbytným osobnostním dovednostem patří též schopnost vybudovat si přirozenou autoritu. Král [7] k této problematice podotýká: „Pokud si controller nevybuduje v podniku autoritu v tom smyslu, že doporučení, která vyplynou z jeho analýz, se ukazují jako užitečná, pak snadno sklouzne do pozice přehlíženého louskače čísel“.

4 VLIV KRIZE NA ZMĚNY POŽADAVKŮ V PROFILU CONTROLLERA

Průzkum, provedený ERNST & YOUNG ČR [6] u 530 významných podniků střední a východní Evropy, prokazuje, že mezi výkonností podniku a úsilím, jež společnosti vynakládají na systematický rozvoj budoucích finančních ředitelů existuje vzájemný vztah. Zároveň potvrdil, že hospodářská krize posílila pozici finančního ředitele, a že zároveň došlo k významnému rozšíření portfolia činností, které ovlivňují budoucí růst a vývoj společnosti. Významně se mění profil finančního ředitele, z něhož se stává strategický poradce vrcholového managementu podniku. Finanční ředitelé se tak mnohem významněji podílejí na růstu společnosti, na jejím směřování a musejí se tak vyrovnávat s rostoucí volatilitou finančních trhů, dopady globalizace, regulačními požadavky i tlakem na snižování nákladů. Jak se tyto změny promítají do požadavků na profil controllera, který je spolu s manažerem určující součástí, utvářející podnikový controllingový systém ?

Z nabídek práce controllera, dostupných v letech 2009 a 2011 na internetu, jsme sledovali, zda a jak se změnil požadavky dovednostní i odborný profil controllera. Z nejčtenějších požadavků bylo vytipováno 16 - viz obrázek obsahující porovnání z let 2009 (60 inzerátů) a 2011 (50 inzerátů) :

Obr. 1: Porovnání požadavků na odbornost a dovednosti controllera



K nejčastějším požadavkům podniků, poptávajících pracovníka do pozice controllera, patřily v obou srovnávaných letech znalost angličtiny na komunikativní úrovni, z čehož lze usuzovat, že poptávajícím je firma se zahraničním vlastníkem, vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, které předpokládá schopnost orientace v ekonomické odbornosti (obecné znalosti účetnictví, finančních analýz, apod.) a praxe. Pod posledně uvedený požadavek lze skrýt i osobní zkušenosti uchazeče s výkonem pozice controllera, spojené s vysokými nároky na psychologické aspekty této profese. V rámci přijímacího řízení jsou proto adepti na pozici podrobováni psychotestům, které nedostatek předpokladů tohoto charakteru dokáží zjistit. To také koresponduje s poměrně malým výskytem požadavků na osobnostní předpoklady uchazeče. Je zřejmé, že zkušený personalista je schopen z požadavků na pracovní náplň controllera nepřímou dovedit i rozsah potřebných odborných znalostí a dalších dovedností. V tomto ohledu lze jen těžko inzerátům něco vytknout.

V roce 2009 byl převažující pracovní činností controllera poptávanou inzerátem reporting, následovaný sestavováním plánů a očekávané

skutečnosti a spolupráci s vedením, což odpovídá vytipovaným požadavkům na dovednosti, týkající se znalosti práce na PC vč. pokročilé znalosti MS Excel a zpracování dat, analytické schopnosti, znalosti účetnictví, samostatnost a schopnost výborné komunikace.

V roce 2011 mezi požadavky na odborný a dovednostní profil controllera jednoznačně vede přehled v oblasti účetnictví (100% inzerátů), znalost práce na PC včetně pokročilé znalosti MS Excel, ale také analytické schopnosti a flexibilita. Základem prezentované pracovní činnosti controllera zůstává úloha reportingu, rozpočtování, sestavování plánu a jeho hodnocení. Nově se objevuje požadavek na reporting KPI, spolupráce na projektech, ale také zpracování měsíční a roční uzávěrky, což do činnosti controllera běžně nepatří. To může m.j. svědčit o prohlubující se tendenci ve spolupráci účetního a controllera. Zřejmě si i vrcholový podnikový management konečně uvědomuje důležitost vysokého stupně integrity mezi účetnictvím a controllingem, který se v minulosti v přetechizovaném pohledu na controlling ztrácel. Požadavkem na dovednosti v této souvislosti je znalost účetnictví včetně mezinárodních účetních standardů IFRS. Více než v roce 2009 se v inzerátech objevují také

činnosti, směřující do oblasti finančního controllingu, jako je cash management, risk management, finanční strategie podniku apod.

Co se tedy výrazněji změnilo? Pokud jde o dovednostní a odborný profil, posiluje požadavek na schopnosti nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí – cca 56% všech inzerátů, v roce 2009 jen 2%, kde lze spatřovat tendenci růstu úlohy controllera v roli navigátora. Posouvá se tak výrazně jeho odpovědnost do oblasti manažerského rozhodování. Nově se objevuje požadavek na systematickost. Roste zároveň požadavek na flexibilitu controllera, cca 58% inzerátů tak vlastně požaduje schopnost rychle reagovat na změny v turbulentním prostředí, kdy je upřednostňována rychlost nad přesností a pečlivostí. Objevuje se, i když ne v příliš vysoké četnosti 4%, požadavek na odolnost proti stresu. Z oslabujícího požadavku na komunikační schopnosti lze usuzovat na přesun těchto dovedností z controllera na manažera – finančního ředitele, který ve vedení komunikuje hospodářskou činnost podniku a musí být schopen objasnit souvislosti mezi obchodní problematikou a problematikou tvorby výsledku hospodaření v kontextu vývoje podnikového cash flow.

Bylo by zajímavé sledovat, zda poptávající organizace na straně druhé nabízejí vzdělávání a prohlubování dovedností, potřebných pro výkon profese controllera. Z šetření firmy ERNST & YOUNG [6] zároveň vyplynulo, že ty nejlepší společnosti rozvoji a výchově pracovníků pro náročné pozice finančního úseku využívají propracovaný systém interních školení. Řada respondentů na pozicích finančního manažera uvedla, že je sama ochotna do dalšího prohlubování znalostí sama investovat.

ZÁVĚR

V návaznosti na změny podnikového prostředí, vyvolané globalizací a současnou ekonomickou krizí, prochází i controlling změnami. Vzhledem k značnému integračnímu potenciálu je schopen reagovat na změny vyplývající z orientace na principy řízení hodnoty a růst výkonnosti podniku. Hospodářská krize značně

posílila úlohu finančního ředitele podniku, jehož hlavním úkolem je hledat vhodnou strategii orientovanou na budoucnost, stabilitu a přežití podniku v nových podmínkách. Mění se zároveň i požadavky na controllera, dalšího, kromě manažera, určujícího elementu, v kvalitě řízení podniku. Základním problémem, spojeným s přežitím podniku, je problematika řízení peněžních toků podniku a principy řízení na bázi cash managementu a rizika.

Průzkumem inzerátů z internetu, hledající pracovníky do pozice controllera, jsme zjišťovali, jak se za léta 2009 až 2011 změnil dovednostní, odborný i osobnostní profil controllera. Pod vlivem změn, které přinesla globalizace a hospodářská krize, které se nevyhnuly ani české ekonomice, se mění náplň činnosti controllera i požadavky na jeho odborný i dovednostní profil. V mnohem větší četnosti než tomu bylo v roce 2009, jsou hledání controlleři disponující schopnostmi nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí, vysokou flexibilitou a odolností proti stresu. Z controllera s úlohou „lodivoda“ se v nových podmínkách stává „navigátor“, spoluodpovědný za kvalitu podnikového rozhodování na vyšší úrovni, než je pouze odpovědnost za servis ve smyslu kvality a rychlosti podávaných informací. Zůstává však otázkou, zda je k tomu vybaven dostatečnými pravomocemi a zda má oporu ve svém manažerovi, s nímž spolupvytváří kvalitativní úroveň controllingového systému řízení firmy.

Činnost controllera je spojována s požadavky, které v nedávné minulosti příslušely pozici účetního a jsou zároveň požadovány i odborné dovednosti, které by to umožňovaly. Jak vysvětluje Král [7], controlling musí být v přímé vazbě na účetnictví. Je tak zajištěna nejen integrita hodnotové a naturální stránky, ale i lepší komunikace mezi finančním úsekem, provozem a obchodem a vede k silné integraci účetního a controllingového systému s vnitřním kontrolním systémem. Zároveň zdůrazňuje, že controller by měl být člověk s účetním viděním světa, neboť to ho zároveň dovede k pochopení hodnotové stránky podnikatelského procesu v dalších souvislostech. Překvapujícím zjištěním z výzkumu inzerátů je také

skutečnost, v jak malém rozsahu jsou prezentovány osobnostní předpoklady pro práci controllera. Lze se domnívat, že otázky, které jsou s touto problematikou spojeny, se skrývají pod požadavkem praxe v dané pozici. Předpokládá se tak zřejmě, že každý z uchazečů dobře ví, jaké psychologické aspekty tato činnost s sebou nese. Vysoké nároky na odborný, dovednostní i osobnostní profil controllera vyžadují pozornost věnovanou jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. Z průzkumů ERNST & YOUNG ČR [6], které se hlouběji danou problematikou zabývaly, vyplývá, že společnosti trvale vykazující dobré výsledky, jsou si tohoto problému vědomy, a že také sami finanční manažeři považují za důležité věnovat osobní prostředky do svého dalšího vzdělávání a odborného růstu. Příspěvek vznikl v rámci projektu SVK2-2011-004 Současné výzvy v řízení a ekonomice podniku, Interní grantová agentura ZČU v Plzni.

LITERATURA

- [1] ESCHENBACH, R. Controlling. 2.vydání. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [2] HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce Controllingu: Cesta k účinnému controllingu. 5.přepřacované vydání. Praha. Profess consulting, s.r.o., 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [3] KEGLER, L. , VYSUŠIL, J. Controlling v kostce a na počítači. Edice controlling 2000. Praha. Profess Consulting, s.r.o., 1999. 278 s. ISBN 80-7259-027-8.
- [4] MIKOVCOVÁ, H. Controlling v praxi. Plzeň. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [5] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M.: Krizové řízení podniku, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing , a.s., 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [6] Finanční management. Economia a.s., Praha, ročník 2010 a č.1 - 4/2011. ISSN 1214-9292.
- [7] FINANCNIMANAGEMENT.IHNED.CZ, iHNed zpravodajství, „Controller by měl být hospodářským svědomím podniku“, dostupné na www.ihned.cz (květen 2009).
- [8] Finanční řízení & controlling v praxi. Wolters Kluwer, Praha, ročník 2010 a č.1-4/2011. ISSN: 1804-2996-000.

Autorky

Ing. Olga Faltejsková

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
Fakulta sociálně- ekonomická
Katedra financí a účetnictví
E-mail: olga.faltejskova@karneval.cz

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc

Západočeská univerzita v Plzni,
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
E-mail: ldvorako@kfu.zcu.cz

THE DEVELOPMENT TRENDS OF PROFESSIONAL AND SKILL PROFILE REQUIREMENTS FOR CONTROLLER IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CRISIS

Olga Faltejsková, Lilia Dvořáková

Abstract: Controlling currently undergoing changes under the influence of developmental experiences that Czech companies have acquired under the influence of global economic crisis. The results of several surveys have shown that significant gains on the seriousness of the position CFO. With changes in conditions in which the company finds itself, is inevitably changes the requirements for professional knowledge and skill profile of not only the manager but also his closest professional colleague, Controller. On the question of whether and what a shift in this sector, tries to answer our post.

Key words: global economic crisis, the relationship Controller - Manager, changes in orientation, professional and skills profile

JEL Classification: H 23