

Controller w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Janusz Nesterak

1. WSTĘP

Controlling w znaczeniu praktyki zarządzania rozumiany jest jako zespół funkcji, które spełniane są zarówno przez controllera jak i kierowników różnych szczebli organizacyjnych przedsiębiorstwa. Podstawą tych funkcji jest wyznaczenie strategicznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa, zbieranie i przetwarzanie informacji do podejmowania decyzji, przygotowanie materiałów wspomagających proces sterowania firmą oraz bieżące prowadzenie kontroli uzyskiwanych wyników.

Rozwój controllingu sprzyja wzrostowi przedsiębiorczości na stanowiskach nie wymagających dotychczas własnej inicjatywy. Zwiększa się dzięki temu aktywność pracowników poprzez z jednej strony delegowanie uprawnień, z drugiej zaś odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Wymaga to jednak długiego czasu i nie może być podejmowane wbrew bezpośrednim uczestnikom tych procesów. Przekształcenia te wymagają stopniowego i kontrolowanego wdrażania, przy jednoczesnym zaangażowaniu zarówno podwładnych jak i przełożonych, gdyż dla jednych i drugich sytuacja ta jest zupełnie nowa.

Powodzenie procesu adaptacji rozwiązań *controllingowych* zależy w dużej mierze od cech osobowościowych controllera oraz od rangi, jakiej zarząd nada procesowi controllingu.

Celem niniejszego referatu jest prezentacja różnych koncepcji umiejscowienia controllera w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W referacie zwrócono także uwagę na funkcje jakie pełni controller, w przedsiębiorstwie, który działa w oparciu o zasady wyznaczone przez controllng.

2. MIEJSCE CONTROLLERA W STRUKTURZE FIRMY

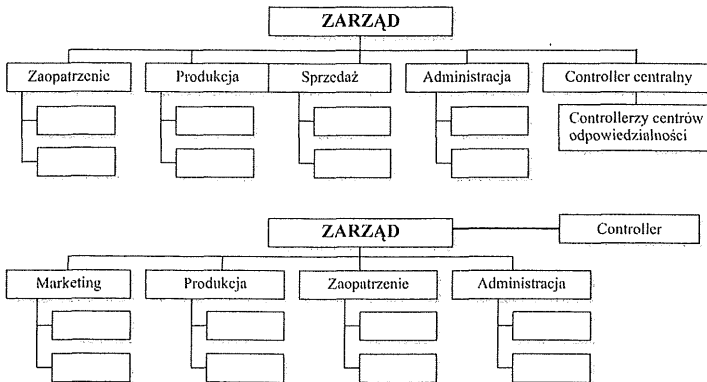
Rozwiązania dotyczące umiejscowienia w strukturze organizacyjnej firmy zadań podejmowanych przez controllera można podzielić na dwie zasadnicze grupy^{1t}:

- rezygnacja z wydzielenia odrębnych stanowisk controllerów,
- wprowadzenie oddzielnych miejsc pracy.

W małych firmach, o prostej strukturze organizacyjnej przyjmuje się z reguły scentralizowaną formę zarządzania. Powstaje wówczas przejrzysta konstrukcja controllingu, dostosowana do specyfiki tego rodzaju organizacji gospodarczych. Jest on wówczas jednostanowiskowy poszerza się a funkcję controllera przejmuje jeden z zastępców dyrektora naczelnego, któremu zakres dotychczas pełnionych obowiązków. Controlling nie powinien stanowić dla niego przeszkody w rzetelnym wywiązywaniu się z powierzonych mu dotychczas zadań, lecz ma stanowić pomoc w lepszym zarządzaniu firmą². W praktyce gospodarczej łączenie tych obowiązków uznaje się w niektórych przypadkach za błędne, gdyż trudno jest nieraz pogodzić dotychczas pełnione funkcje kierownicze z zadaniami powierzonymi controllerowi. W takich sytuacjach realizacja koncepcji controllingowej może być przeprowadzona bądź we własnym zakresie poprzez utworzenie zespołów zadaniowych lub powierzona specjalistom z zewnątrz (outsourcing). W ramach zespołów zadaniowych wyodrębnia się grupy robocze: wykonawcze, doradcze, koordynacyjne i decyzyjne. Liczba, skład osobowy, zadania grup ulegają elastycznym zmianom w zależności od pojawiających się potrzeb. Zespół zadaniowy zostaje rozwiązany po osiągnięciu ustalonego celu. Controller z zewnątrz posiada natomiast z reguły duże doświadczenie w opracowywaniu koncepcji controllingu i jego wdrożenie nie wywołuje konfliktów między kierownikami centrów.

W średnich i dużych firmach controllerów umieszcza się zazwyczaj na wyodrębnionych stanowiskach, przy czym istnieją dwa sposoby ich umiejscowienia w strukturze organizacyjnej firmy: w pozycji liniowej lub sztabowej (rysunek 1)³.

Rysunek 1. Przykładowa pozycja liniowa i sztabowa controllera w przedsiębiorstwie.



Źródło: K.Czubakowska, Controlling jako instrument zarządzania, Zeszyty Metodyczne Rachunkowości, GOFIN, Gorzów Wielkopolski, 2000, nr 14, s. 14.

Gdy przyjmie się rozwiązanie pierwsze, controller będzie działał na tym samym szczeblu, co kierownicy działu marketingu, produkcji czy gospodarki materiałowej.

¹ R.Bramsemann, Handbuch Controlling, wyd.3, Carl Hanser Verlag, München-Wien, 1993, s.87.

² J.Giemza, Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej, Przegląd Organizacji,

¹ 1998, nr 7-8, s.58.

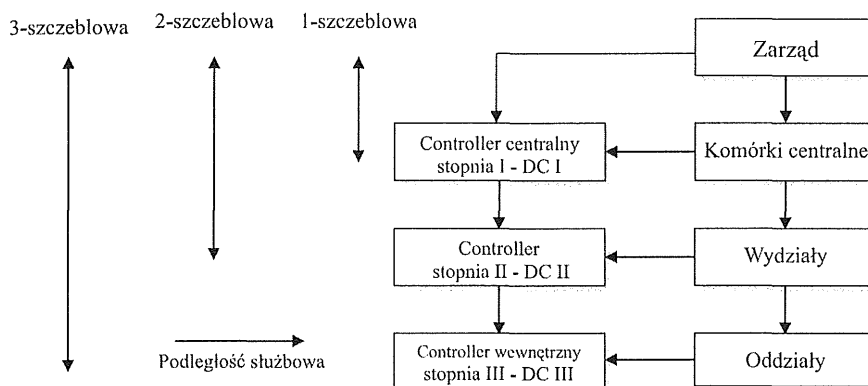
³ W.M.Grudzewski, I.Zach, B.Zabielska, Controlling instrumentem nowoczesnego zarządzania, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001, nr 3, s.15.

Będzie wówczas potrzebował wielu informacji od kierowników poszczególnych wydziałów, dlatego też powinien umieć narzucać własne zdanie w trakcie narad z kierownikami. Zaletą tej struktury jest możliwość szybkiego podejmowania decyzji oraz łatwość ustalania zakresu odpowiedzialności i kompetencji. Do wad zalicza się natomiast konieczność opanowania wszechstronnej wiedzy o funkcjonowaniu jednostki.

Struktura sztabowa charakteryzuje się z kolei wydzieleniem stanowiska doradców („sztabu”), przy zachowaniu jedności wydawania poleceń oraz bezpośredniej zależności hierarchicznej. Do zalet tego typu struktury zalicza się możliwość specjalizacji komórek, korzystanie przez kierowników z opinii wąsko wyspecjalizowanych ekspertów. Ujemną jej cechą jest możliwość sporów kompetencyjnych między sztabami a kierownikami komórek. Controller zajmujący pozycję sztabową znajduje się na wysokim szczeblu hierarchii, ponieważ podlega tylko zarządowi. Sprawuje funkcje doradcze, które ułatwiają podejmowanie decyzji, ale ich sam nie podejmuje i nie wydaje zarządzeń.

W dużych firmach controlling często ma strukturę hierarchiczną, z reguły trój-szczeblową, co potwierdza zasadność tworzenia zespołu controllerów, przypisanych poszczególnym obszarom funkcjonalnym (rysunek 2).

Rysunek 2. Struktura systemu controllingu w dużej firmie.

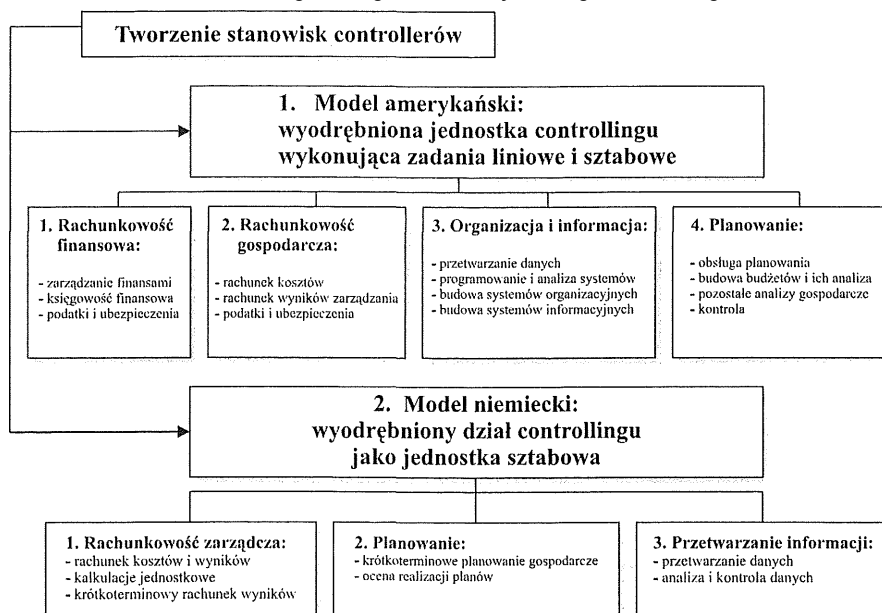


Pierwszy szczebel tworzy controller centralny (Centralny Dział Controllingu stopnia I - DC I), podporządkowany dyrektorowi naczelnemu, który inicjuje i wspiera implementację controllingu w przedsiębiorstwie, zabezpiecza stosowanie jednolitych systemów, metod i instrumentów zarządzania w całym przedsiębiorstwie. Na drugim szczeblu usytuowane są komórki controllingu (Komórki Działu Controllingu stopnia II - DC II), zlokalizowane w pionie ekonomiczno-finansowym. Zadania controllerów sprowadzają się do bieżącej obsługi informacyjno-metodycznej komórek wewnętrznych, o ściśle określonym zakresie samodzielności decyzyjnej, działających jako ośrodki odpowiedzialności za koszty i wyniki. Na trzecim szczeblu znajdują się controllerzy zakładowi (działowi, wydziałowi - Komórki Controllingu stopnia III - DC III), którymi mogą być jednocześnie zastępcy kierowników zakładu, wydziału czy działu. Ich zadaniem jest bieżące wspomaganie procesu decyzyjnego, uczestnictwo w planowaniu zadań i prowadzeniu analizy porównawczej plan-wykonanie oraz współdziałanie w przygotowaniu środków zaradczych.

3. ZADANIA CONTROLLERA W SYSTEMIE CONTROLLINGU

W literaturze fachowej spotykane są dwa modelowe rozwiązania problemu wyznaczania zadań dla działów controllingu. Model amerykański zakłada połączenie zadań tradycyjnej rachunkowości i zadań controllingu w jedną funkcję. Jej realizację powierza się wówczas wydzielonej jednostce organizacyjnej, która łączy zarówno zadania liniowe, jak i sztabowe. Działanie takie ma liczne zalety, umożliwiające powstanie silnej integracji rachunkowości, gospodarki finansowej, planowania i instrumentów controllingu. Niektórzy praktycy - ramach tej koncepcji - skłonni są podporządkować działowi controllingu: rachunkowość, księgowość, przetwarzanie danych, ekonomikę przedsiębiorstwa, planowanie, organizowanie, systemy informacji, rewizję, gospodarkę personalną, zarządzanie i logistykę (rysunek 3)⁴. Rozwiązanie polegające na wydzieleniu planowania, analiz ekonomiczno-finansowych i doradztwa z tradycyjnego działu rachunkowości i finansów, a następnie powierzeniu zadań realizowanych dotychczas przez te działy utworzonym sztabowo stanowiskom controllerów w ramach działu controllingu określa się jako model niemiecki.

Rysunek 3. Zadania działu controllingu według modelu amerykańskiego i niemieckiego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Bramseman, Handbuch Controlling; wyd.3, C.Hanser Verlag, München-Wien 1993, s. 88, H. Siegwart, Worin unterscheiden sich amerikanisches und deutsches Controlling?, Management Zeitschrift, 1982, nr 2, ss. 98-99.

W naszych warunkach gospodarczych w początkowym okresie wdrażania systemu controllingu, kiedy zmiany i innowacje napotykały na różnorodne przeszkody, controlling lokuje się bezpośrednio w pionie dyrektora naczelnego, w pozycji nadrzędnej względem pozostałych komórek. W miarę postępu prac wdrożeniowych controllera

⁴ G.v.Landsberg, E.Mayer, Berufsbild des Controllers, Stuttgart, 1988, s.89.

przenosi się do pionu ekonomiczno-finansowego, na pozycję równorzędną względem pozostałych komórek tego pionu. Jest to uzasadnione faktem posiadania przez ten pion znacznych zasobów informacyjnych, które są podstawą budowy budżetów oraz ich rozliczania przez controllera.

Niezależnie od różnic w wielkości firmy oraz miejsca controllingu w strukturze organizacyjnej controller pełni ważną funkcję doradcy gospodarczego zarządu. Użycza swej wiedzy menedżerom, oferując do ich użytku instrumenty potrzebne w procesie ustalania celów, planowania i sterowania. Podejmuje się on także interpretacji konkretnych sytuacji, a także wyrażających je liczb. Podstawowe grupy zadań controllera opracowane zostały przez Financial Executive Institute i zapisane w „Katalogu zadań controllera” (tabela 1).

Tabela 1. Zadania controllera według Financial Executives Institute.

Lp.	Grupa zadań	Zadanie controllera według FEI
1	Planowanie	Opracowanie, koordynowanie i prowadzenie planowania w firmie dla potrzeb kontroli podejmowanych działań: 1. planowanie sprzedaży i zysku, 2. budżetowanie kosztów wspólnych i kosztów standardowych 3. planowanie programów w zakresie finansowania i inwestycji
2	Sprawozdawczość i interpretacja	1. formułowanie zasad prowadzenia księgowości i sporządzania zestawień, 2. opracowanie systemu przetwarzania danych 3. przygotowanie sprawozdań finansowych, 4. porównanie wyników z planami i standardami, 5. analiza wyników wszystkich jednostek gospodarczych 6. koordynowanie systemów i procedur
3	Ocena i doradztwo	Doradztwo na rzecz zarządzających wszystkimi poziomami firmy, odnośnie zasad i wykonawstwa procesów, stanowiących przedmiot ich odpowiedzialności, z punktu widzenia osiągnięcia postawionych celów, dotyczących skuteczności prowadzonej polityki, struktur organizacyjnych i organizacji procesów.
4	Sprawy podatkowe	Stosowanie zasad i metod dotyczących spraw podatkowych.
5	Sprawozdawczość zewnętrzna	Nadzór i koordynacja w zakresie przygotowania informacji sprawozdawczej na rzecz organów administracji państwowej.
6	Ochrona majątku	Ochrona majątku firmy przez zapewnienie wewnętrznej kontroli, wewnętrznej rewizji oraz nadzór nad osłonami w formie ubezpieczeń.
7	Analiza sytuacji gospodarczej	Podejmowanie ciągłych badań dotyczących gospodarczych, społecznych oraz politycznych warunków otoczenia i ocena ich wpływu na firmę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Financial Executives Instytut, Controllershship and Treasurership Functions Defined by FEI, The Controller, 1962, s. 298 [w:] Podstawy controllingu, praca zbior, pod red. E. Nowaka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, 1996, s. 20.

Według A. Deyhla podstawowy zakres zadań controllera obejmuje⁵:

- prowadzenie rachunkowości zarządczej, w tym systemów rachunku wyników, zarządzania, budżetów stanowisk, kosztów oraz ocena realizacji planów i budżetów, jak również kalkulacji wyrobów, produktów i usług oraz przygotowywanie ofert cenowych,
- obsługę procesu planowania operatywnego i strategicznego wraz ze sprawowaniem pieczy nad całym systemem planowania w firmie,
- przetwarzanie informacji i przygotowywanie analiz na potrzeby zarządu i kierowników centrów,
- podejmowanie zadań w zakresie rewizji,

⁵ A.Deyhle, Controller Handbuch. Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis I. ABC - Analyse bis Controllerns Themantepich, wyd. 3, Mangement Service Verlag, Gauting / München 1990, ss. 159-160 [w:] H.Bloch. Tak zapanować nad kosztami ?, Oficyna Controllingu Profit. Katowice 1998, ss.177-178.

- prowadzenie analiz efektywności inwestycji i innych przedsięwzięć jednostkowych oraz przygotowywanie decyzji dotyczących efektywności współpracy i kooperacji.

J. Weber zadania pełnione przez controllera podzielił na cztery podstawowe kategorie dotyczące planowania, kontroli, informacji i pozostałe (tabela 2).

Tabela 2. Szczegółowe zadania controllera według kategorii zadań.

Kategorie zadań	Zadania controllera
A. Planowanie	
1. wspieranie procesu planowania	<ul style="list-style-type: none"> • podejmowanie działań na rzecz pozyskiwania informacji dotyczących przygotowywanych alternatyw decyzyjnych, • pomoc na rzecz kierowników w przygotowywaniu tych alternatyw, • wartościowa wycena przygotowanych alternatyw decyzyjnych, • podejmowanie wysiłków na rzecz realizacji zasady consensusu warunkującego integrację cząstkowych programów działania budowanych w warunkach konfliktu interesów,
2. nadzór nad procesem tworzenia planów	<ul style="list-style-type: none"> • kierowanie uwagi menedżerów na działania zgodne z celami firmy, • troska o przestrzeganie przez kierowników, sprzyjających racjonalności, zasad dochodzenia do decyzji
3. zarządzanie procesem planowania	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie systemu planowania, zaliczane do głównych zadań controllera • metodyczne i instrumentalne wspieranie procesu planowania, • wspomaganie procesu planowania przez podejmowanie określonych zadań składających się na ten proces: dokumentowanie rozwiązań, komunikowanie wyników, przekazywanie założeń planistycznych między współdziałającymi jednostkami, konsolidacja cząstkowych planów.
B. Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • ocena realizacji planów zgodnie z zasadą: powinno być - jest, • analiza odchyłeń, • opracowanie propozycji poprawy wyników i środków ich realizacji.
C. Informacja	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie zasadniczych rodzajów udostępnianej informacji, • ustalenie zakresu informacji dla poszczególnych odbiorców, zgodnie z ich zapotrzebowaniem wynikającym z realizowanych celów, zadań, kompetencji oraz warunków, • przejęcie odpowiedzialności za przejrzystość obrazu sytuacji firmy jako podstawowe zadanie controllera w sferze informacyjnego zabezpieczenia procesu zarządzania: • odpowiedzialność za posiadanie systemu informacji odpowiadającego potrzebom kierowników, • przygotowanie informacji we właściwy sposób przetworzonej, • odpowiedzialność za usuwanie barier komunikacji (organizowanie spotkań wyjaśniających, stosowanie technik ułatwiających komunikację, rozwijanie działalności doradczej na rzecz kierowników).
D. Pozostałe	<ul style="list-style-type: none"> • zadania w sferze organizacji, • zadania związane ze zmianą warsztatu zarządzania kierowników, podejmowane wraz z kumulowaniem doświadczeń, • zadania będące następstwem postępującej specjalizacji zadań controllera, • zadania w zakresie doradztwa, inicjowane przez controllerów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Błoch, Controlling, Materiały szkoleniowe na IV stopień programu kształcenia controllerów, wyd. 2, na nowo opracowane, Szkoła Controllingu w Katowicach - Oficyna Controllingu PROFIT, Katowice 1999, ss. 178-180.

Według International Group of Controlling (IGC) controller⁶:

- dba o przejrzystość finansów, procesów i strategii, przez co przyczynia się do utrzymania wysokiej gospodarności,
- koordynuje cele i plany cząstkowe w całość oraz organizuje zorientowany na

- przyszłość system informacji, obejmujący całe przedsiębiorstwo,
- kształtuje proces controllingu tak, aby każdy menedżer mógł podejmować działania skierowane na cele,
 - umożliwia dostęp do niezbędnych dla osiągnięcia tych celów danych i informacji,
 - kształtuje i pielęgnuje system controllingu,
 - jest gospodarczym doradcą wszystkich podejmujących decyzje i działa jako nawigator w procesie osiągania celów.

Zakres zadań powierzanych controllerowi, ściśle uwarunkowany jest przez przyjętą w firmie koncepcję controllingu. W polskich firmach zadania controllera zależą bezpośrednio od rozwiązań stosowanych przez inwestora strategicznego. Z uwagi na dominujący udział na naszym rynku kapitału niemieckiego najczęściej mamy do czynienia z modelami stosowanymi w tamtym obszarze gospodarczym. Wynikiem tego jest poniższa lista głównych zadań przypisywanych controllerowi:

- wprowadzenie instrumentów i narzędzi zarządzania controllingowego,
- stosowanie zespołowego stylu zarządzania,
- sprawdzenie i poprawa struktury organizacyjnej,
- wyodrębnienie organizacyjne centrów odpowiedzialności,
- sprawdzenie u kierowników centrów zgodności zakresu powierzonych im zadań, odpowiedzialności oraz kompetencji,
- koordynacja oraz rozbudowa planowania operacyjnego i strategicznego,
- wprowadzanie i rozwinięcie systemu. planowania, kontroli i kierowania opartego na ocenie stopnia osiągnięcia zakładanych wyników,
- ustalenie celów centrów odpowiedzialności we współpracy z ich kierownikami,
- wprowadzenie w centrach myślenia podporządkowanego rentowności,
- wprowadzenie wiarygodnego systemu kalkulacji kosztów oraz wyników,
- stworzenie i włączenie do kalkulacji rachunku marż pokrycia,
- budowa systemu sprawozdawczego dostosowanego do potrzeb odbiorców,
- przeprowadzanie wspólnie z kierownikami kontroli ich centrów odpowiedzialności,
- analiza i interpretacja przyczyn odchyień wielkości rzeczywistych od planu oraz prowadzenie działań korygujących powstałe odchylenia,
- likwidowanie wraz z kierownikami słabych punktów ich centrów,
- prowadzenie badań specjalnych (m.in. analiza potencjału firmy, celowości wprowadzania produkcji określonych wyrobów czy analiza Make-or-Buy).

Prawidłowe zrealizowanie wymienionych wyżej zadań możliwe jest dzięki wykorzystaniu przez controllera bogatego instrumentarium narzędzi ekonomicznych, które zostało adaptowane do potrzeb controllingu⁷. Instrumenty te zostały zaprezentowane w tabeli 3, z podziałem na zadania, przy realizacji których controller współpracuje z różnymi jednostkami wewnętrznymi firmy oraz te, które należą wyłącznie do jego kompetencji.

Innym kryterium podziału zadań stawianych przed controllerem może być charakterystyka jego sylwetki, zależna od rodzaju otoczenia, w jakim funkcjonuje (tabela 4), oraz od rozwoju jego roli w controllingu (tabela 5).

⁷ Zob. szerzej: A.Deyhle, *Controller-Praxis. Führung durch Ziele-Planung-Controlling II. Soll-Ist-Vergleich und Führungs-Stil*, wyd. 7, Management Service Verlag, Gauting-München, 1989, s.17-18.

Tabela 3. Grupy zadań i instrumenty wykorzystywane przez controllera.

Zadania	Instrumenty
A. współuczestniczące:	
1. analizy, prognozy	<ul style="list-style-type: none"> • systemy wczesnego ostrzegania, technika scenariuszowa
2. planowanie w przekroju projektów / produktów	<ul style="list-style-type: none"> • technika planowania sieciowego • analiza wartości i wartości użytkowej • kalkulacja kosztów w przekroju projektów/ produktów • rachunek rentowności/ efektywności oraz rachunek inwestycyjny
3. planowanie w przekroju obszarów funkcjonalnych	<ul style="list-style-type: none"> • budżetowanie z bazą zerową • kalkulacja i analiza kosztów ogólnych, • rachunek kosztów według miejsc powstania • analiza wartości użytkowej • rachunek rentowności / wydajności oraz rachunek inwestycyjny
4. planowanie globalnego programu działalności przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • analiza portfolio • analiza prognozy rentowności • analiza wartości użytkowej • rachunek rentowności/wydajności oraz rachunek inwestycyjny • stopniowe rachunki marż pokrycia • modele symulacyjne, programowanie liniowe
B. własne:	
1. planowanie i weryfikacja: marż pokrycia, wyniku operacyjnego, wartości kapitału, wielkości finansowych	<ul style="list-style-type: none"> • system wskaźników ekonomicznych • zintegrowane instrumenty rachunkowości finansowej i zarządczej
2. koordynacja łącznego planowania	<ul style="list-style-type: none"> • symulacyjne modele całego przedsiębiorstwa

Źródło: A. Major, System controllingu, w przedsiębiorstwie, Semper, Warszawa 1998, s. 41.

Tabela 4. Zakres zadań i orientacja controllerów w poszczególnych rodzajach otoczenia.

Sylwetka	Typ otoczenia	Zadania controllera
Rejestrator	Relatywnie stabilne (statyczne)	<ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie danych o minionych procesach gospodarczych, • wykorzystanie informacji ze sprawozdań finansowych, • nie uczestniczy w procesie decyzyjnym.
Nawigator	Zmienne (umiarkowanie dynamiczne)	<ul style="list-style-type: none"> • integracja planowania z kontrolą, • porównywanie wielkości faktycznych z planowanymi, • zapobieganie popełnianiu ewentualnych błędów, • wyeliminowanie odchyleń w czasie teraźniejszym i przyszłości, • uczestniczy w procesie decyzyjnym pełniąc funkcje sztabowe lub liniowe.
Innowator	Burzliwe (dynamiczne)	<ul style="list-style-type: none"> • szybka orientacja o dokonanych zmianach, • energiczne działania innowacyjne, • doskonalsze rozwiązania przyjętego systemu ekonomicznego, • stosowanie nowoczesnych rozwiązań w rachunkowości, • udział w zarządzaniu.
Ekonomiczne sumienie firmy	Ekstremalnie dynamiczne	<ul style="list-style-type: none"> • przezorność strategiczna controllera, • rachunek społecznej odpowiedzialności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Czubańska, Funkcje i zadania kontrolera w przedsiębiorstwie, Prace Naukowe AE we Wrocławiu 1995, nr 698, s. 86; A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Szycha, Zarządzanie kosztami w praktyce światowej, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1997, s. 143.

Tabela 5. Rodzaje postaw controllera i ich rola w systemie ocen.

Rodzaj controllera	Rola controllera
Controller jako asystent wykonawczy	<ul style="list-style-type: none"> • menedżer, dzięki doskonałej znajomości sytuacji przedsiębiorstwa, identyfikuje problem i zna sposób jego rozwiązania • controller tworzy jedynie i kompletuje pozostałe konieczne informacje, przekłada rozwiązanie na liczby i odpowiednio zestawia je, wpisując do formularzy
Controller jako sparing partner	<ul style="list-style-type: none"> • menedżer posiada konkretne idee, wyobrażenia i zamiary • dla wyjaśnienia istniejących problemów potrzebuje pomocy kompetentnego doradcy (controllera), z którym omawia różne przemyślenia i alternatywy, prognozując ich rozłożone w czasie działania uboczne
Controller jako lekarz specjalista	ten styl bliski jest strukturalnie asystentowi wykonawczemu, lecz z zamienionymi rolami dotyczącymi współdziałania i odpowiedzialności controllera i menedżera: <ul style="list-style-type: none"> • menedżer dokonuje tylko sporadycznego nacisku na rozwiązanie problemu • controller przejmuje odpowiedzialność za formułowanie i odpowiednie rozwiązanie problemu • menedżer zapoznaje się z propozycją rozwiązania, podejmuje decyzję i ją realizuje
Controller jako moderator	<ul style="list-style-type: none"> • steruje procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie • koordynuje specjalistów pracujących nad rozwiązaniem problemu • pełni funkcję kierownika projektu i osoby stawiającej pobudzające pytania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Olech, Tendencje rozwoju controllingu, „Controlling i Rachunkowość Zarządca w firmie”, 1999, nr 2, s. 3.

Controlling, będąc systemem koordynacji określonych działań w sferze zarządzania oraz gromadzenia i przetwarzania informacji, wymaga od controllera wskazywania właściwych, adekwatnych do konkretnych problemów narzędzi, metod oraz algorytmów działania, które podniosą ekonomiczność decyzji podejmowanych przez gremia zarządzające. Aby wskazówki te były miarodajne, konieczne jest dobre zawodowe przygotowanie osoby pełniącej w przedsiębiorstwie tę rolę. Stąd przy wyborze controllera pod uwagę bierze się z jednej strony umiejętność właściwego wykorzystania koncepcji, instrumentów i technik ekonomiki przedsiębiorstwa, z drugiej zaś umiejętność metodyczno-koncepcyjnego sposobu postępowania (tabela 6).

Tabela 6. Wymagania kwalifikacyjne stanowiska controllera.

Umiejętności metodyczno-zawodowe	Zachowania zawodowe
<ol style="list-style-type: none"> 1. znajomość systemów rachunkowości, 2. umiejętność systemowego myślenia, 3. predyspozycje do abstrakcyjnego myślenia, 4. znajomość elektronicznej techniki przetwarzania danych w zakresie warunkującym podjęcie współpracy z fachowcami w danej dziedzinie, 5. umiejętność obsługi komputera, 6. umiejętność przyswajania wiedzy (uczenia się). 7. uzdolnienia w zakresie syntezy, 8. ciekawość szczegółów, 9. opanowanie technik rozwiązywania problemów, 10. umiejętność posługiwania się technikami komunikowania się.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. cierpliwość w wielokrotnym, od nowa podejmowanym interpretowaniu i objaśnianiu relacji materialnych 2. komunikatywność 3. grzeczność i niekonfliktowość 4. dociekliwość w śledzeniu symptomów 5. szerokie granice tolerancji 6. umiejętność różnicowania wagi problemów 7. umiejętność posługiwania się prawdą, także przykrą, w sposób akceptowany przez innych 8. uzdolnienia w zakresie prowadzenia treningu 9. umiejętność dyskretnego prowadzenia doradztwa 10. umiejętność pozostawiania na drugim planie 11. umiejętność wizualizacji problemów

Źródło: H. Błoch, Controlling, Materiały szkoleniowe na IV stopień programu kształcenia controllerów, wyd. 2, na nowo opracowane, Szkoła Controllingu w Katowicach - Oficyna Controllingu PROFIT, Katowice 1999, s. 202.

Wymienione cechy charakterologiczne i zawodowe controllera pokazują tylko najistotniejsze grupy umiejętności, którymi powinien się odznaczać. Ważność i kompleksowość podejmowanych przez niego decyzji powoduje, że nie może to być osoba posiadająca tylko duży zasób informacji i wiadomości teoretycznych, lecz przede wszystkim potrafiąca zastosować je w warunkach praktycznych.

4. PODSUMOWANIE

Właściwe wypełnienie powierzonych controllerom zadań zależy jest od ich cech osobowościowych. Winni odznaczać się przede wszystkim nieposzlakowaną opinią, łatwością nawiązywania kontaktów, umiejętnością przekonywania i negocjowania, swobodą abstrakcyjnego myślenia, umiejętnym wyczuwaniem sytuacji, intuicją psychologiczną, inicjatywą i zaangażowaniem oraz umiejętnością współdziałania z innymi współpracownikami⁸.

LITERATURA

1. Bloch H., Jak zapanować nad kosztami ?, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 1998.
2. Bramseman R., Handbuch Controlling, wyd.3, Carl Hanser Verlag, München-Wien, 1993.
3. Deyhle A., Controller Handbuch. Enzyklopadisches Lexikon für die Controller-Praxis I. ABC - Analyse bis Controllers Themanteppich, wyd. 3, Mangement Service Verlag, Gauting / München 1990.
4. Deyhle A., Controller-Praxis. Führung durch Ziele-Planung-Controlling II. Soll-Ist-Vergleich und Führungs-Stil, wyd. 7, Management Service Verlag, Gauting-München, 1989.
5. Faftler K., Rehkugler H., Wegenast C., Lexicon des Controlling, Moderne Industrie, Lansberg/Lech 1991.
6. Giemza J., Specyfika organizowania controllingu w małej firmie produkcyjnej, Przegląd Organizacji, 1998, nr 7-8.
7. Grudzewski W.M., Zach I., Zabielska B., Controlling instrumentem nowoczesnego zarządzania, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2001, nr 3.
8. Landsberg G.v., Mayer E., *Bewufsbild des Controllers*, Stuttgart, 1988.
9. Nesterak J., *Controlling - system oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2002.
10. Sierpińska M., Niedbała B., *System controllingu operacyjnego w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1999.
11. Weber J., *Controllership versus Controlling*, *Controlling*, 1997, nr 3.

SUMMARY

In the management practice controlling is understand as the set of functions, which are realized in a company by the controller and by the different organizational level managers. The basis of the functions are: the setting the strategic and operating goals of the company, the collecting and processing information to make the decisions, the preparation the materials to aid the control process of a company and the current running the control of getting results.

The success in the process of adaptation the controlling's solutions is strongly depended on the controller s personality features and on the importance which will be given to the controlling process by the board of directors.

The aim of the paper is to present the existing in practice different conceptions which concern the location of the controller in the organizational structure of the company. In the paper the attention was also turned to the controller's functions in the company, which operate on the strength of the determined by the controlling principles.

⁸ Fafilier K., Rehkugler H., Wegenast C., *Lexicon des Controlling*, *Moderne Industrie*, Lansberg/Lech 1991, s.106.