

## AKTUÁLNÍ POŽADAVKY NA VZDĚLÁNÍ CONTROLLERŮ<sup>1</sup>

### Current Requirements on Controllers' Education

*Bohumil Král, Libuše Šoljaková*

---

#### Úvod

V posledních letech je patrná změna postavení a profesních kompetencí pracovníků v oblasti controllingu a manažerského účetnictví (dále jen „controllerů“). Cílem toho příspěvku je analyzovat, jak se změny postavení a profesní kompetence controllerů projevují v požadavcích na jejich vzdělání.

#### Přehled literatury

Změna postavení controllerů je důsledkem řady faktorů. Například rozvoj informačních technologií eliminoval rutinní aspekty práce controllerů; ti tráví méně času přípravou standardizovaných výkazů a naopak více analýzou a interpretací informací (Kaplan, 1998). Dále to jsou i změny ve stylu řízení a potřeba controllerů komunikovat se všemi ostatními útvary v podniku. Grandlund a Lukka (1998) uvádějí, že pracovníci controllingu již nepůsobí jako interní poskytovatelé služeb, ale naopak jako obchodní partneři, kteří jsou rovnoprávnými členy rozhodovacích týmů, mají autoritu a odpovědnost sdělovat ostatním pracovníkům, proč určitý typ informací je či není relevantní pro rozhodování a očekává se od nich zlepšení kvality rozhodování.

Dříve se hlavní zájem v oblasti vzdělání controllerů zaměřoval primárně na znalosti a schopnosti využívat nástroje a metody manažerského i finančního účetnictví, na jejich implementaci a využití v rámci podnikových informačních systémů (označované též jako technical skills) a v menší míře na schopnosti obhajovat, interpretovat a prezentovat zjištěné výsledky, propojit informace manažerského účetnictví s informacemi z ostatních oblastí podnikové činnosti (označované též jako soft skills). V současné době se však naopak zdůrazňuje úloha tzv. soft skills pro kvalitní práci controllera. (Burns – Yazdifar, 2001; Yasin, 2005).

Při vymezení požadavků na vzdělání controllera je vhodné odlišit controllera jako profesi (povolání, druh činnosti), která vyžaduje odbornou kvalifikaci, znalosti a dovednosti a controllera jako konkrétní pozici v podniku, která je součástí organizačního uspořádání podniku. V tomto článku je controller chápán, především jako profese, nikoli jako pozice.

#### Metodologie výzkumu

Výzkum, věnovaný požadavkům na vzdělání controllerů, je součástí rozsáhlého empiricky zaměřeného projektu, který se zaměřuje nejen na vzdělání, ale také na postavení controllera v podnikové organizační struktuře, na náplň jeho práce, na jeho praktické dovednosti, na etické aspekty související s prací controllera a v neposlední řadě na ověřování a hodnocení kvality jeho práce controllera. Empirický výzkum proběhl na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen ve dvou variantách. První varianta byla adresována respondentům, kteří se podílejí na budování a rozvoji profesní kompetence controllerů (zejména z akademické sféry), a zaměřila se na zjištění, jaké by mělo být postavení controllerů v podnikové hierarchii a jak by měly být vymezeny požadavky na jejich profesní kompetence (verze „měl by“). Druhá varianta byla adresována odborníkům z praxe (konkrétních podniků)

---

<sup>1</sup> Článek je zpracován v rámci výzkumného projektu IGA *Vliv změn podnikatelského prostředí na profesní kompetenci podnikových controllerů* č. F1/4/2012.

a snažila se zmapovat, jaké je skutečné postavení controllera v podnikové struktuře a jak jsou reálně formulovány požadavky na jeho kompetence (verze „je“). Pilotního dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou uvedeny v tomto příspěvku, se zúčastnilo 28 odborníků z akademické sféry, kteří odpovídali na dotazník „měl by“, a 27 odborníků z praxe, kteří odpovídali dotazník ve verzi „je“. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány statistickými metodami a následně analyzovány.

V rámci zjišťování požadavků na vzdělání controllerů byly testovány oblasti vzdělání, které jsou v současnosti požadovány dle IFAC International Standards for Professional Accountants (IFAC, 2003) a Revised Model Accounting Curriculum (UNCTAD, 2011). Jedná se o tyto oblasti:

- finanční účetnictví a výkaznictví
- manažerské účetnictví
- podnikové finance
- zdanění
- obchodní právo
- pracovní právo
- právo sociálního a zdravotního pojištění
- audit
- vnitřní kontrolní systém
- ekonomie
- management
- podniková ekonomika
- marketing
- kvantitativní metody (matematika, statistika)
- mezinárodní aspekty podnikání
- informační komunikační technologie

Respondenti měli jednotlivé oblasti ohodnotit stupnicí 1 až 5 (1 není důležitá, 5 nejvíce důležitá).

### **Výsledky výzkumu a závěr**

Výsledky výzkumu za obě skupiny respondentů jsou souhrnně uvedeny v tabulce 1. Téměř všechny oblasti mají mírně vyšší stupeň důležitosti u skupiny odborníků z akademické sféry, než u odborníků z praxe, což odpovídá rozdílnému charakteru skupin. Pro akademickou sféru jsou obecně požadavky na vzdělání důležitější než pro praxi. Jedinou výjimkou jsou znalosti z oblasti ekonomie, kde vychází vyšší průměr (nikoli modus) u skupiny odborníků z praxe. Vzhledem k tomu, že počet respondentů je menší než třicet, došlo ke zkreslení průměru respondenty, které hodnotí ekonomii jako velmi důležitou, a tudíž z toho nelze vyvozovat žádný podstatný závěr.

Obě skupiny respondentů jednoznačně kladou důraz na znalosti controllerů v oblasti finančního účetnictví a výkaznictví, manažerského účetnictví a podnikových financí. Tyto tři oblasti mají průměr více než 4 a modus 5. Pro odborníky z akademické sféry jsou mírně důležitější znalosti manažerského účetnictví (průměr 4,92) než znalosti finančního účetnictví (průměr 4,71). Zajímavé je, že pro odborníky z praxe jsou znalosti finančního účetnictví (průměr 4,70) relativně významně důležitější než znalosti manažerského účetnictví (průměr 4,39). To dokládá relativně silnou vazbu controllera na informace, metody a postupy finančního účetnictví.

Obě skupiny respondentů považují za důležité pro práci controllera znalosti v oblasti zdanění, vnitřního kontrolního systému, podnikové ekonomiky a informačních technologií. Na druhé

straně znalosti práva, auditu, marketingu a mezinárodních aspektů podnikání nepovažují za příliš důležité.

**Tabulka 1 – Požadavky na vzdělání**

Oblast vzdělání	“Měl by”		“Je”	
	Průměr	Modus	Průměr	Modus
Finanční účetnictví a výkaznictví	4,71	5	4,70	5
Manažerské účetnictví	4,92	5	4,39	5
Podnikové finance	4,63	5	4,17	5
Zdanění	3,79	4	3,13	3
Obchodní právo	3,17	3	2,13	2
Pracovní právo	2,83	3	2,05	2
Právo sociálního a zdravotního pojištění	2,75	3	2,30	2
Audit	3,42	4	2,96	2
Vnitřní kontrolní systém	3,96	5	3,48	4
Ekonomie	3,25	3	3,30	2
Management	3,75	3	3	3
Podniková ekonomika	4,21	5	3,70	5
Marketing	2,79	3	2	2
Kvantitativní metody (matematika, statistika)	3,58	4	3,13	3
Mezinárodní aspekty podnikání	2,88	3	2,87	3
Informační komunikační technologie	3,75	3	3,30	3

## Abstrakt

V souvislosti se změnami v podnikatelském prostředí se mění i požadavky na profesní kompetence controllerů. Příspěvek shrnuje základní závěry části empirického výzkumu provedeného v České republice, který se zaměřuje se na požadavky na vzdělání controllerů. Výzkum dochází k závěru, že podle respondentů jsou pro práci controllera nejdůležitější znalosti z oblastí finančního a manažerského účetnictví a podnikových financí.

**Klíčové slová:** Controller, Management, Účetnictví, Controlling

## Summary

Relating to changes in global business environment the requirements on professional competences of controllers have been changing. This paper summarizes the main conclusions of part of the empirical research in Czech Republic which focuses on the controllers' education requirements. The research concludes that – according to respondents – especially knowledge of financial and management accounting and corporate finance are the most important.

**Key words:** Controller, Education, Knowledge, Accounting

**JEL klasifikace:** M41

### **Použitá literatúra**

- [1] Grandlund, M., Lukka, K. (1998): Towards increasing business orientation: Finish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, 185-211.
- [2] Burns, J., Yazdifar, H. (2001): Trick or treats? *Financial Management*, March: 33 - 35.
- [3] IFAC (2003): *The Roles and Domain of the Professional Accountant in Business*. New York, International Federation of Accountants, 2003.
- [4] Kaplan, R., Cooper, R. (1998): *Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance*, Boston, Harvard Business School Press, 1998
- [5] UNCTAD (2011): *Revised Model Accounting Curriculum*. [on-line], Geneva, United Nations Conference on trade and Development, c2003, [cit. 14th September, 2011],
- [6] Yasin, M. M. , Bayes, P.E., Czuchry, A.J. (2005): Changing role of accounting in supporting the quality and customers goals of organizations: an open system perspectives. *International Journal of Management* 22 (3) , 322-31.

### **Kontakt**

Prof. Ing. Bohumil Král, CSc, Katedra manažerského účtovníctví, Fakulta financí a účtovníctví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <kral@vse.cz>.

Doc. Ing. Libuše Šoljaková, Ph.D. Katedra manažerského účtovníctví, Fakulta financí a účtovníctví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <soljak@vse.cz>.