

# Rita Niedermayr-Kruse:

## Učinak se može poboljšati razvijanjem kompetencija

Na 4. konferenciji o kontrolingu, koja će se održati 8. studenoga u Zagrebu, dr. sc. Rita Niedermayr-Kruse, direktorica Controller Instituta iz Beča, predstaviti će smjernice za suvremeni razvoj kontrolinga



**K**ontroling se na globalnoj razini ne razvija intuitivno, već je za njegov razvoj zaslužna praksa, a stručnjaci praktičari okupljaju se oko IGC-a (International Group of Controlling) – krovnog kontrolerskog tijela sa sjedištem u Švicarskoj (St. Gallen). Zajedničkim radom te internacionalne skupine kontrolera IGC utvrđuje standarde kontrolerskih aktivnosti te standarde kvalitete kontrolerskog obrazovanja. Jedan od najvažnijih rezultata njihova rada je i knjiga 'Model kompetencija kontrolera', koja je objavljena prošle godine, a čija je suautorica dr. sc. Rita Niedermayr. Svrha je tog modela na kraju osigurati jasnu metodologiju kontrolinga.

### • U posljednjih se nekoliko godina, a osobito danas, IGC usmjerio na kompetencije kontrolera ključne za ostvarivanje uspjeha. Koji su to faktori utjecali da IGC uvede taj pristup?

– Do danas nije bilo dubinskog razgovora o kompetencijama kontrolera. Projekt izrade 'Modela kompetencija kontrolera' popunio je tu prazninu i prvi put opisuje sveobuhvatan model upravljanja kompetencijama u kontrolingu. Taj model sada je postao alat kontrolerima, direktorima ljudskih resursa, izvršnim direktorima te obrazovnim institucijama, a može se konkretno primijeniti u praksi za razvoj, preispitivanje i kontrolu kontrolerskih kompetencija. Na to smo osobito ponosni jer se kontroleri danas suočavaju s brojnim izazovima. Konkretna izgradnja i održavanje kompetencija ključ su ispunjavanja zahtjeva koji se stavljaju pred kontrolera. Knjiga 'Model kompetencija kontrolera', koju je objavila izdavačka kuća Haufe, usmjerava i vodi.

### • Što je to točno model kompetencija kontrolera?

– Generički model kompetencija pomaže odgovoriti na sljedeća pitanja: Koje su kompetencije

općenito važne za kontrolere? Koje kompetencije moraju imati kontroleri kako bi ispunili zadatke kvalitetno i na zadovoljstvo korisnika (ponajprije menadžmenta)? Koje su kompetencije ključne za uspjeh tipičnih funkcija kontrolera kao što je npr. investicijski kontroler? Koje su kompetencije ključne za uspjeh specifične funkcije kontrolera?

### • Kako izgleda taj model?

– Temelji se na IGC-ovoj misiji kontrolera i modelu procesa kontrolinga te se sastoji od tri glavna elementa: hijerarhijskog popisa kompetencija (1), profila funkcija (2) i profila kompetencija odabrane funkcije kontrolera (3). S jedne strane, hijerarhijski popis kompetencija definira osnovne kompetencije, a s druge, kompetencije ključne za ostvarivanje uspjeha. Popis sadržava detaljan opis 45 kompetencija kontrolera te daje pregled stručnog znanja važnog za funkcije kontrolera koji nije prilagođen kontekstu jedne određene tvrtke. Te su kompetencije detaljno prikazane u popisu kompetencija kroz definiciju i razlog njihova odabira u kontekstu kontrolinga. Taj je sustav vrlo važan za objektivno i profesionalno postupanje s kompetencijama u praktičnom kontrolingu.

### • Koje su kompetencije općenito potrebne kontroleru?

– Model kompetencija sastoji se od brojnih kompetencija u svim procesima, tj. onih ključnih za uspjeh u većini procesa kontrolinga. Oni uključuju kompetencije poput holističkog razmišljanja, inspiriranja drugih, sposobnosti procjene, sposobnosti dijaloga/usmjerenosti na korisnika (menadžera) i analitičkog razmišljanja. Detaljno analizirajući kompetencije, uočila sam nekoliko omiljenih. Najomiljenija mi je trenutačno inspiriranje drugih, s obzirom na to da je za kontrolera nužno da unese promjenu u tvrtku i ima utjecaj.

### • Kako se stvaraju profili modela kompetencija? Kako se mogu iskoristiti?

– Profili kompetencija važan su faktor uspjeha u upravljanju kompetencijama. Općenito se razvijaju na temelju funkcijskih grupa i uključuju kompetencije koje se u tvrtki smatraju važnima vezano za pojedinačni predmet kao i općenito. S pomoću kompetencijskog profila određuju se karakteristike pojedinačnih kompetencija u skladu s prije definiranim skalom za tu tvrtku. Konkretno, razlikujemo pet izlaznih kategorija: know-how&primjena, liderstvo, utjecaj na korisnika (menadžera), učinkovitost, oblikovanje budućnosti.

### • Kako se model kompetencija kontrolera može primijeniti?

– Kompetencijski modeli srž su upravljanja kompetencijama te temelj rada sa zaposlenicima. Mogu se iskoristiti tijekom cjelokupnog radnog ciklusa zaposlenika, npr. pri zapošljavanju, organizaciji posla, upravljanju rezultatima, osobnom razvoju i planiranju razvoja kadra. Od koristi su menadžerima iz područja kontrolinga i vodećem menadžmentu u njegovu operativnom radu s kontrolingom te stručnjacima iz područja ljudskih resursa. Osim toga, model kompetencija može se iskoristiti za kreiranje obrazovnih programa.

### • Možete li nam dati primjer?

– Zamislite sljedeću situaciju: skupina tvrtki želi osnažiti svoju organizaciju kontrolinga nakon velikog restrukturiranja. Ideja je optimirati suradnju u procesima kontrolinga, bolje rasporediti radne obveze, nanovo dizajnirati sučelja s drugim odjelima i, ne manje važno, suprotstaviti se visokoj fluktuaciji radnika. Tijekom tog procesa planira se i obuka kontrolera kako bi stekli bolje kvalifikacije za obavljanje zadataka koji neprekidno postaju sve složeniji. Financijski direktor postaje zadužen za pokretanje i strukturiranje programa obuke. ■