

ZA KAŻDYM RAZEM, KIEDY WIDZISZ BIZNES, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję!

Peter Drucker

Drogie Koleżanki i Koledzy,
Członkowie i Sympatycy Międzynarodowego
Stowarzyszenia Controllerów!

Już po raz ósmy zapraszamy na Międzynarodowy Kongres Controllerów w Poznaniu – największy event ICV w krajach spoza strefy niemieckojęzycznej. Tematem przewodnim będą **innowacyjne rozwiązania controllin-gowe**. Spotkanie to, prowadzone w języku polskim z anglojęzycznym tłumaczeniem symultanicznym, odbędzie się w dniach **17-18 marca 2014 r. (poniedziałek-wtorek) w Poznaniu**. Te dwa dni spędzimy na dyskusjach o efektywności, wydajności i innowacyjności. Na poszukiwaniu wskazówek, wymianie wiedzy i doświadczeń. Nawiążemy nowe znajomości biznesowe z przedstawicielami firm z wielu branż i z różnych krajów.

Jako controllerzy bierzemy czynny udział w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w swoich przedsiębiorstwach. Dążymy do **optymalizacji kosztów**, do **zwiększenia efektywności**, do **lepszej komunikacji** i **większej elastyczności**. Mamy odwagę odejść od schematów i szukać najlepszych dróg. Wdrażamy ciekawe idee, jesteśmy innowacyjni i z uporem dążymy do celu – do sukcesu przedsiębiorstwa. Wymagamy szybszych reakcji od naszych współpracowników i przełożonych, uczymy się kompleksowego działania.

Na szczęście, mamy od kogo się uczyć! To firmy, które odważnie myślą o przyszłości i zaprzyjaźniają się z innowacjami. Myślą niestereotypowo i zamieniają controlling tradycyjny na przyszłościowy. Właśnie przedstawiciele polskich i zagranicznych firm, które potrafią tworzyć i wdrażać innowacje, będą prelegentami VIII Międzynarodowego Kongresu Controllerów Controlling Intelligence Adventure. Będziemy mogli wysłuchać prelekcji m.in. **Jakuba Tomaszewskiego** (Hansgrohe Sp. z o.o.), **Mariana Kubiaka** (Volkswagen Poznań Sp. z o.o.), **Hendrika Vatera** (Deutsche Post DHL, Niemcy),

Andreea Kovacsa (MCE Magyar Controlling Egyesület, Węgry) oraz **Bojana Scepanovich**a (MCB, Serbia). Jakie rozwiązania znaleźli polscy, a jakie zagraniczni controllerzy? **Jak innowacyjność postrzegają polskie, węgierskie, a jak niemieckie firmy?**

Czasem trudno podjąć kluczową decyzję. Trudno otworzyć się na zmiany, wyjść z bezpiecznej strefy komfortu, iść „pod prąd”. Nie zawsze jesteśmy przecież pewni słuszności swoich pomysłów, nie zawsze potrafimy naszą ideą zarazić innych. Ale jestem przekonana, że tylko ci, którzy dzięki ciekawym, innowacyjnym rozwiązaniom potrafią **wyjść naprzeciw wymaganiom rynkowym**, mając **odwagę** zmienić siebie i swoją firmę, osiągną **sukces!**

dr Adrianna Lewandowska
Członek Zarządu
Internationaler Controller Verein

Więcej: www.icv.pl

Jesteś zainteresowany udziałem w Kongresie jako uczestnik, prelegent lub partner? Zgłoś się do nas! Napisz na anna.wlodarczyk@icv.pl. ■



System motywacyjny – kolejny aspekt do optymalizacji dla kadry kierowniczej

W czasie swojej pracy zawodowej poznałem wiele koncepcji, które miały przyczynić się do sformułowania odpowiedzi na pytanie: czym jest zaangażowanie człowieka w wykonywaną pracę. Czy jest to maksymalizowanie przepracowanych godzin, czy zwiększanie wyników sprzedaży z miesiąca na miesiąc, czy może otwartość na nowe zadania i chęć rozwiązywania pojawiających się problemów? Wymienione zagadnienia, oczywiście, nie wykluczają się, ale pokazują, jak różnie rozumiane jest zaangażowanie i jak trudne może być zdefiniowanie czynników motywacyjnych stymulujących to zaangażowanie. Nie można jednak zapominać, że osoby pełniące funkcje kierownicze muszą sformułować definicję adekwatną do ich zespołów. Dodatkowo, jeśli to możliwe, w takim wypadku należy bardziej ukierunkować się na indywidualności niż na grupy ludzi.

Czym dla mnie jest zaangażowanie zespołu? Przede wszystkim trzeba pamiętać, jaki jest powód naszego funkcjonowania w strukturach danego przedsiębiorstwa – każdego z nas, niezależnie od szczebla zaszerogowania w strukturze. Wszyscy pracujemy na cel nadrzędny, jakim jest zarabianie przez firmę pieniędzy, i musimy zdawać sobie sprawę, że każdy pracownik ma pośredni wpływ na jego realizację. Zawsze staram się uzmysłowić podwładnym, że ich dobra praca gwarantuje sprawne działanie całego zespołu, co przekłada się też na komfort pracy innych zespołów, a w końcu na efektywne funkcjonowanie firmy. I tutaj zaczyna się proces analityczny drugiej strony. Bo jeżeli firma, w której pracuję, będzie przynosić określone zyski, to ja – jako zaangażowany pracownik – powinienem odnieść z tego tytułu określone korzyści. Kluczowym pytaniem jest: jakie powinny to być korzyści?

Motywowanie (poza)finansowe

Wszyscy wiemy, że funkcjonują tzw. finansowe i niefinansowe instrumenty motywacyjne.

Wiele osób twierdzi, że te finansowe nie są najważniejsze i należy ukierunkowywać się na te drugie, szczególnie w przypadku przejściowych kłopotów finansowych danego przedsiębiorstwa. Z doświadczenia mogę stwierdzić, że rozpoczęcie dyskusji na temat niefinansowych czynników najczęściej może być efektywne tylko w momencie, kiedy poziom tych finansowych daje komfort osobie, z którą rozmawiamy. Jest to, oczywiście, sprawa indywidualna i nie można określić tego żadnymi liczbami. Pamiętajmy jednak, że aspekty finansowe to mimo wszystko najsilniejszy czynnik motywujący pracownika, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Pamiętajmy również, że informacja o zarobkach danej grupy ludzi w obrębie danej firmy czy w danym regionie jest dobrze znana jej przedstawicielom, mimo że teoretycznie jest poufna. Myśląc o strukturze systemu motywacyjnego, mam przed oczami diagram, który należy odpowiednio uzupełnić danymi zgodnymi ze specyfiką przedsiębiorstwa.

Zapytałem kiedyś przedstawiciela zarządu jednej ze spółek, co go motywuje. Odpowiedź



Fot. ICV

ROBERT PANUFNIK

absolwent Politechniki Warszawskiej Wydziału Inżynierii Produkcji; dyrektor finansowy w Vistal Construction Sp. z o.o., zdobywca II miejsca w konkursie Controller Roku 2009, organizowanego przez Infor; lider gdańskiego koła ICV



Internationaler
Controller Verein

RYSUNEK 1.

	Cele liczbowe (dające się zdefiniować liczbowo) i nieliczbowo (miękkie)		Elementy kultury przedsiębiorstwa
	Czynniki finansowe	Czynniki niefinansowe	
Pracownicy produkcji bezpośredniej			
Pracownicy back-office			
Pracownicy front-office			
Wyższa kadra menedżerska			

Źródło: Opracowanie własne

była poniekąd zaskakująca, a z drugiej strony jakże normalna – „przede wszystkim motywuje mnie wysoki poziom mojego wynagrodzenia, dzięki temu wiem, po co to robię i czego mogę oczekiwać w zamian za moją pracę. Jednak przy braku komfortu w innych aspektach ten wysoki poziom zaczyna tracić swoją przewagę”. Co to znaczy „w innych aspektach”? Chodzi o tę drugą sferę czynników motywacyjnych, które zaczynają odgrywać ogromną rolę przy zaspokojeniu poziomu finansowego.

Kultura organizacji

Instrumenty niefinansowe to bardzo efektywne narzędzie w ręku menedżera. Na przykład ja od dłuższego czasu podchodzę do pracy swoich zespołów w sposób zadaniowy. Liczba godzin zarejestrowanych w systemie czasu pracy jest dla mnie mniej ważna niż terminowe i zgodne z oczekiwaniami realizowanie powierzonych zadań. Nie potrafię zrozumieć opowieści z innych firm, gdzie pracownicy przebywają w biurze po godzinach tylko dlatego, że dalej jest w nim przełożony lub inni koledzy. Staram się partnersko podchodzić do współpracy ze swoim zespołem, być zawsze wsparciem dla nich i to w prosty sposób przekłada się na zaangażowanie moich ludzi. Jest to element szeroko rozumianej „kultury firmy”, która od dłuższego czasu zaczyna mieć ogromne przełożenie na zaangażowanie pracowników. Istnieje bardzo długa lista czynników rozumianych jako składowe kultury i są one poniekąd uzależnione od specyfiki podmiotu. Najważniejsze jest to, że kreowanie tej kultury zależy w dużym stopniu od menedżera. Chcę jednak podkreślić, że nie tylko od niego. Główną odpowiedzialność za kreowanie kultury

przedsiębiorstwa ponosi jego zarząd – decydując o tym, w jaki sposób firma będzie odbierana przez pracowników, a także o tym, jaką będzie miała opinię „na zewnątrz”. Ta zewnętrzna opinia staje się również bardzo ważna, szczególnie w przypadku firm z tej samej branży działających lokalnie na tym samym rynku.

Kluczowe czynniki wspierające efektywną pracę

Często mamy do czynienia z przypadkami przechodzenia pracowników do innych firm z tej samej branży. Jeżeli zapytalibyśmy, co jest głównym czynnikiem motywującym do podjęcia decyzji o zmianie pracodawcy, to mamy poniekąd ten sam schemat co opisany powyżej. Przy założeniu, że pracownik przechodzi do innej firmy bez zasadniczej zmiany wynagrodzenia (co, w mojej ocenie, jest głównym czynnikiem podejmowania takiej decyzji) i poziom zarobków jest satysfakcjonujący dla tej osoby, kluczowym czynnikiem stają się elementy kultury tego drugiego podmiotu, takie jak:

- system premiowania,
- godziny pracy,
- swoboda w wyborze formy zatrudnienia,
- pakiet socjalny,
- opinia o kadrze zarządzającej,
- perspektywy rozwoju biznesu tego podmiotu.

Nie będę opisywać tu efektywnych sposobów wdrażania i kreowania tych poszczególnych elementów, ponieważ każdy z nich może być tematem odrębnego artykułu. Chodzi mi przede wszystkim o zwrócenie uwagi na kluczowe czynniki pobudzające zespół danego przedsiębiorstwa do efektywnej pracy. Efektywnej, czyli rozumianej jako wspierająca firmę w zarabianiu

pieniędzy. Możemy mieć też do czynienia z sytuacją odwrotną, tzn. powrotem pracownika do „starej” firmy po okresie pracy dla innego pracodawcy. Takie schematy ostatnimi czasy również nie należą do rzadkości. Tutaj z kolei bardzo rzadko decydującą rolę odgrywa czynnik finansowy. Najczęściej przyczyną jest schemat kulturowy panujący w byłej organizacji. Okazuje się, że mimo tej samej branży i wyższych zarobków pracownik nie czuje się komfortowo w nowym miejscu. Po kilku miesiącach decyduje się na powrót, docenia i redefiniuje swoje pozapłacowe oczekiwania w stosunku do pracodawcy. Po takim powrocie staje się jednym z najbardziej zaangażowanych pracowników. To najlepszy przykład i potwierdzenie znakomitej „kultury organizacji” panującej w danej firmie. Oczywiście, elementy tej kultury

niektórym grupom bardziej przypadną do gustu, a innym mniej, ale jest to już naturalna, statystyczna weryfikacja osób, które najbardziej odpowiadają specyfice danego przedsiębiorstwa.

Reasumując, chciałbym podkreślić przede wszystkim to, że nie ma jednego, uniwersalnego schematu motywacyjnego, który można byłoby wdrożyć w każdej firmie. Jego kształt zależy od specyfiki podmiotu, branży, a nawet od specyfiki członków danego zespołu. Zadaniem kadry kierowniczej jest stworzenie takiej „układanki” motywacyjnej, która będzie miała najbardziej efektywny wpływ na zaangażowanie pracowników. Jej elementami mogą być sprawdzone instrumenty szeroko opisywane w literaturze oraz instrumenty indywidualne, które definiuje i wdraża kierownik jednostki organizacyjnej. ■

REKLAMA



Zarządzanie ryzykiem finansowym

Program:

- **Ocena ryzyka rynkowego:** pomiar i ocena ryzyka stopy procentowej, pomiar i ocena ryzyka walutowego.
- **Ocena ryzyka zmienności cen** (towarów, surowców itp.).
- **Dobór źródeł finansowania:** istota dźwigni finansowej, graniczna rentowność operacyjna, kiedy warto skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania.
- **Ryzyko płynności finansowej:** statyczne miary oceny płynności finansowej – analiza wskaźnikowa bilansu, dynamiczne miary oceny płynności finansowej – analiza wpływów i wydatków.
- **Ocena ryzyka braku kontynuacji działalności gospodarczej.**
- **Ryzyko w biznes planie:** próg rentowności, analiza wrażliwości.

Grupa docelowa: menadżerowie, analitycy, controllerzy finansowi

Wykładowca: Artur Stefański doktor nauk ekonomicznych, doświadczony wykładowca i trener biznesu, praktyk gospodarczy (kilkuletni staż w bankowości korporacyjnej w obszarze oceny ryzyka kredytowego, kilkuletnie doświadczenie na stanowisku dyrektora finansowego), samodzielny konsultant finansowy. Realizował projekty m.in. dla Vox Meble, Skoda Auto Polska, Hochland, PKO BP oraz liczne szkolenia dla przedstawicieli małych i średnich firm.

Korzyści:

- umiejętność oceny stopnia ryzyka rynkowego i cenowego,
- umiejętność doboru źródeł finansowania,
- umiejętność oceny ryzyka związanego z planami finansowymi,
- umiejętność oceny zagrożenia brakiem kontynuacji działalności.

Data i miejsce: 23 stycznia 2014 r., Warszawa, ul. Czerska 14 (Centrum Europrofes)
Więcej informacji i zapisy: biuro@explanator.pl, tel.: 61 855 01 12

Cena:
599 zł netto



Projekt
okładki książki
*Diversity
management*
wykonał
Artur Gąsieniec.



Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników

Chciałabym zwrócić uwagę na ciekawą pozycję poświęconą motywowaniu i zarządzaniu różnorodnością na gruncie obowiązków zawodowych pracowników. W książce zaprezentowane zostały nowoczesne modele biznesu, opierające się nie tylko na generowaniu zysku, ale również na odpowiednim motywowaniu różnego typu pracowników. We współczesnych organizacjach możemy współpracować z osobami o bardzo zróżnicowanych cechach – pod względem płci, wieku, rasy, niepełnosprawności, przynależności do różnych grup itp.

Z punktu widzenia pracodawcy i działu HR w celu uzyskania oczekiwanych efektów ważne staje się dopasowanie motywacji zawodowej do efektywności na danym stanowisku; dostrzeżenie w pracowniku człowieka i jego cech, zrozumienie odmienności kulturowych. Inne oczekiwania i cele zawodowe ma osoba młoda, a inne ktoś po czterdziestce czy po sześćdziesiątce. Zwłaszcza że aktywność zawodowa jest przez rządy państw wydłużana.

Dla komórek HR istotne jest to, że aby skutecznie realizować powierzone zadania, najpierw trzeba właściwie zidentyfikować nie tylko umiejętności, ale także potrzeby i dążenia kadry.

Autorka, Anna Wziętek-Staśko, zwraca uwagę na zmiany w międzynarodowej opinii publicznej, związane ze wzrostem znaczenia roli kobiet w życiu zawodowym, zwłaszcza na kierowniczych stanowiskach. Potencjał kobiet – „Womenomics” – w XXI wieku w życiu zawodowym, politycznym i gospodarczym stał się istotnym czynnikiem wzrostu. Pojawienie się kobiet w kadrach kierowniczych zwiększyło efektywność i poprawiło wyniki organizacji. W książce szczegółowo opisano zmiany i tendencje obserwowane we współczesnych organizacjach. Różnorodność i korzystanie z potencjału obu płci w instytucjach państwowych i firmach po prostu się opłaca.

Zostały też podane przykłady firm, które z sukcesem wprowadziły programy *diversity management*. Autorka prezentuje wyniki licznych badań empirycznych przeprowadzonych wśród respondentów z 28 krajów, które dotyczą skuteczności niematerialnych i materialnych narzędzi wpływających na motywację. Stopień skuteczności tych narzędzi zależy od wieku i płci.

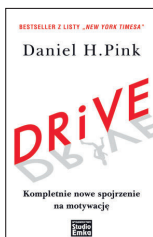
Gorąco polecam tę książkę, ponieważ skłania do refleksji nad różnorodnością w życiu zawodowym i gospodarczym. Właściwe zarządzanie i optymalizacja działań w tym zakresie pozwoli firmom na uzyskanie lepszych wyników.



Agnieszka Pawłowska

absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, specjalizuje się w analizach finansowych i optymalizacji kosztów; od 12 lat związana z firmą Kreisel Sp. z o.o. na stanowisku zastępcy dyrektora finansowego; od 4 lat jest sympatykiem ICV i uczestnikiem Kongresów Controllerów

Drive



Drive
(opracowanie
polskiej
wersji okładki:
Lukasz Pawlak)

Kilka dni temu na moim biurku zagościła książka pod tytułem *Drive* autorstwa Daniela H. Pinka. Poproszono mnie o recenzję i odpowiedź na pytanie, czy uważam – a jeśli tak, to w jakim stopniu – że jest pozycją godną polecenia. Po lekturze nie mam wątpliwości. Z czystym sumieniem gorąco polecam ją wszystkim, i to z trzech powodów.

Po pierwsze, jest intrygująca, ponieważ stawia bardzo śmiałą tezę, która brzmi mniej więcej tak: założenie, że pracowników umysłowych motywują coraz wyższe zarobki, jest nieprawdziwe, a system „kija i marchewki” może przynieść w tym przypadku więcej szkody niż pożytku. Autor twierdzi, że jeżeli poziom higieny finansowej jest już zachowany, istnieją tylko trzy czynniki, które motywują pracowników umysłowych. Są to: autonomia w działaniu, osiągnięcie mistrzostwa w danej dziedzinie i praca w duchu wyższego celu.

Po drugie, jest przekonująca, ponieważ zawiera wiele opisów eksperymentów psychologicznych i ich wyników, które jednoznacznie potwierdzają główną tezę.

Po trzecie, jest praktyczna, ponieważ nie ogranicza się jedynie do zreferowania ciekawych odkryć naukowców, lecz podaje mnóstwo przykładów, jak w konkretnych firmach udało się stworzyć środowisko sprzyjające motywacji opartej na autonomii, mistrzostwu i wyższym celu. Działania te stosunkowo łatwo można przenieść na grunt własnej organizacji.

Dlatego też gorąco polecam Czytelnikom tę książkę.



Bartosz Sobota

konsultant Business Discovery, firmy z zakresu doradztwa strategicznego; członek Internationaler Controller Verein; ekspert Insytutu Biznesu Rodzinnego; absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu