

# SFERA MENEDŻERA

Kariera w controllingu  
*Czy płynie z nami sternik?*



s. 12

Prawdziwe sekrety  
inteligentnych ludzi  
*Co czyni ich wyjątkowymi?*



s. 18

Ario Reklama latająca  
Pani Katarzyna Winkler opowiada  
o pracy w swojej firmie

s. 6

**ario**  
reklama latająca

 KOŁO NAUKOWE  
Procesu Zarządzania

nowoczesność

efektywność

komunikatywność

**SFERA**  
**MENEDŻERA**



## Redakcja

**Redaktor Naczelny,  
Dyrektor Zarządzający,  
Korekta, Promocja, Biuletyn**



Rajmund Walas

[rajmundwalas@gmail.com](mailto:rajmundwalas@gmail.com)

---

## Skład i oprawa graficzna



Janusz Bugajski

[bugajski.janusz@gmail.com](mailto:bugajski.janusz@gmail.com)

---

## Recenzent

Dr Krzysztof Woźniak

[wozniakk@uek.krakow.pl](mailto:wozniakk@uek.krakow.pl)

# Drodzy Czytelnicy...

W trzecim numerze *Sfery Menedżera*...

W roku 1903 bracia Orville i Wilbur Wright skonstruowali pierwszy samolot napędzany silnikiem spalinowym. 17 grudnia ok. godziny 10:35 wzbił się w powietrze i przeleciał ok. 37m co zajęło mu 12 sekund. Od tego czasu ludzie podróżują drogą lotniczą. Dzisiaj przyzwyczailiśmy się do samolotów. Są dla nas czymś normalnym. Mamy też helikoptery. Jednak ani samolot, ani helikopter nie potrafią tego, co potrafi Katarzyna Winkler. Po szczegóły odsyłam Was do Ekskluzywnego Wywiadu.

Nie spoczniemy jednak na lataniu, bo oto przepływamy z kontynentu na Wyspy Brytyjskie, a tam czeka na nas szereg niespodzianek. Jakich? Przeczytaj w artykule Zuzanny Smagi.

Na koniec przygotowaliśmy niezłą porcję wiedzy o controllingu w pigułce podaną w przystępnej formie przez Kamilę Rozum.

Życzę Wam miłej lektury! Ja już przeczytałem. Jednak skuszę się znowu, bo raz to za mało. Co i Wam gorąco polecam.

Rajmund Walas

**Wszystkie materiały chronione są prawem autorskim. Przedruk lub rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie i języku bez pisemnej zgody redakcji jest zabronione.**

**Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i redagowania nadesłanych tekstów.**

Przeczytaj niepublikowane treści - zapisz się na **biuletyn Sfery Menedżera**

[www.knpz.uek.krakow.pl/projekty/sferamenedzera.php](http://www.knpz.uek.krakow.pl/projekty/sferamenedzera.php)

[dziennikarzsferymenedzera@gmail.com](mailto:dziennikarzsferymenedzera@gmail.com)

[www.facebook.pl/sferamenedzera](http://www.facebook.pl/sferamenedzera)

# W trzecim numerze



Wywiad z Katarzyną Winkler - właścicielką firmy ARIO

s. 6



menedżer

Kariera w controllingu

s. 12



menedżer

Prawdziwe sekrety ludzi inteligentnych

s. 18



# Informacje o autorach i bibliografia

## Ekskluzywny Wywiad z Ario Reklama Latająca

Rajmund Walas rozmawia  
z Katarzyną Winkler  
właścicielką firmy

### Prawdziwe sekrety ludzi inteligentnych

mgr Zuzanna Smaga  
Nauczycielka Języka Angielskiego  
Szkoła Podstawowa nr 21  
im. Władysława Jagiełły w Krakowie  
zuzas@interia.pl

### Kariera w controllingu

Kamila Rozum  
Studentka II roku Rachunkowości i controllingu  
Członkini Koła Naukowego Procesu Zarządzania  
rozum.kamila@gmail.com

### Bibliografia

1. [www.comenius.org.pl](http://www.comenius.org.pl)
2. Jenkins, Jennifer. *English as a Lingua Franca: Attitude and Identity*. New York, New York: Oxford University Press, 2007
3. Woodward, Tessa. *Planning Lessons and Courses*. Cambridge University Press, 2010

### Bibliografia

1. Vollmuth H. J., *Controlling - planowanie, kontrola i zarządzanie*, Agencja wydawnicza – Placet, Warszawa 1993
2. Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., *Metoda controllingu strategicznego i jej implementacja w zarządzaniu biznesem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2001
3. Marciniak S., *Controlling – filozofia, projektowanie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004
4. [http://www.wynagrodzenia.pl/dla\\_mediow\\_1.php/wpis.85](http://www.wynagrodzenia.pl/dla_mediow_1.php/wpis.85)

# Ario Reklama Latająca

## Ekskluzywny Wywiad

z Panią Katarzyną Winkler

właścicielką firmy



**W**ywiad przeprowadził Rajmund Walas - redaktor naczelny Sfery Menedżera. Pani Katarzyna opowiada o początkach istnienia firmy, o swojej przewadze nad samolotami i helikopterami, o poszukiwaniu klientów i o... siatkówce. Zdradza nam także swój pomysł na rozwój początkującego biznesu.

**Rajmund Walas (R.W.): Ario Reklama Latająca jest stosunkowo nową firmą na polskim rynku. Proszę Pani o scharakteryzowanie profilu jej działalności?**

Katarzyna Winkler (K.W.): Ario Reklama Latająca jest firmą, która świadczy dość nietypowe usługi, a mianowicie reklamę latającą. Wykorzystujemy do tego celu zdalnie sterowane sterowce reklamowe, na których umieszczana jest reklama. Następnie taki model lata na targach bądź innych imprezach masowych. Drugą część firmy stanowi platforma latająca tzw. Dron, dzięki któremu możliwe jest wykonywanie fotografii lotniczych bądź nagrywanie filmów z powietrza (np. film promocyjny miasta). Zdobywam przestrzeń powietrzną, do której nie mają dostępu ani samoloty, ani śmigłowce, dzięki czemu takie nagrania i fotografie (pokazane z lotu ptaka) przedstawiają w nowym świetle budynki i całe miasto.

**R.W.: Jaką funkcję pełni Pani w tym przedsiębiorstwie?**

K.W.: Funkcję Pani Prezes - a tak poważnie zajmuję się wszystkim począwszy od latania sterowcami na targach i imprezach plenerowych, po latanie dronem i kręcenie filmów promocyjnych. Dbam także o księgowość. Ponadto zajmuję się również produkcją finalną nagranych materiałów

oraz obróbką zdjęć. Na mojej głowie jest też promocja firmy i szukanie kontrahentów.

**R.W.: Skąd pomysł na realizację takiego przedsięwzięcia?**

K.W.: Pomysł ze sterowcami zrodził się w Katowicach w Spodku podczas meczu Polska - Brazylia w Lidze Światowej w Siatkówce Mężczyzn. W czasie przerwy między setami latał sterowiec reklamowy. Interesuję się siatkówką, ale nigdy nie widziałam, żeby w czasie trwania ligi polskiej nad boiskiem latały podobne sterowce. W mojej głowie zapaliła się lampka. Od tego się zaczęło.

Natomiast jeżeli chodzi o platformę latającą, pomysł ten wpadł mi do głowy podczas obmyślenia, skąd wziąć pieniądze na założenie działalności gospodarczej.

**R.W.: Kto pomógł Pani przy Ario Reklamie Latającej? Skąd pozyskała Pani potrzebne fundusze na założenie firmy?**

K.W.: Pomógł mi w tym wszystkim mój chłopak - Mateusz, który bardzo dobrze zna się na modelach zdalnie sterowanych. Wiele lat należał do koła modelarskiego, gdzie uczył się całego kunsztu modelarskiego. Natomiast środki pieniężne na otworzenie firmy udało mi się pozyskać z Funduszy Unii Europejskiej w ramach

Programu operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Piorytet VI. Rynek pracy otwarty dla wszystkich. Działania 6.2 PO KL Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia.

### **R.W.: Jak długo istnieje Ario?**

K.W.: Firma powstała w kwietniu 2013 roku, jednakże pomysł na jej otworzenie powstał znacznie wcześniej. Swoje przygotowania zaczęłam od charakterystyki wskazującej czy planowane przedsięwzięcie zdobędzie wystarczająco duży rynek, aby jej prowadzenie było opłacalne, charakterystyki konkurencji, rzetelnej analizy SWOT, analizy przychodów przedsięwzięcia oraz analizy przewidywanych efektów ekonomicznych planowanego przedsięwzięcia. Po otrzymaniu dotacji oraz otworzeniu firmy skupiałam się na wyszukiwaniu klientów. Choć firma jest krótko na rynku to prężnie się rozwija. Na lataniu dronami i sterowcami nie zamierzam poprzestać, gdyż planuję modernizować i łączyć modele latające z najnowocześniejszą elektroniką.

### **R.W.: Dlaczego podjęła Pani decyzję o utworzeniu własnej firmy?**

K.W.: Najlepsze studia nie gwarantują w dzisiejszych czasach znalezienia pracy i to w dodatku tej wymarzonej. Należę do osób, które nie wysiedzą na miejscu i

muszą coś robić. Uznałam że jest to niepowtarzalna okazja, aby rozwinąć skrzydła i samemu decydować o swoim losie. Dużo czasu poświęciłam temu przedsięwzięciu, ale doświadczenie oraz wiedza, którą zdobyłam i wciąż nabywam jest nieporównywalna z tym czego uczą na studiach.

### **R.W.: Co najbardziej podoba się Pani w byciu swoim własnym szefem?**

K.W.: Świadomość że nikt z dnia na dzień nie może mnie zwolnić.

### **R.W.: Jaka jest największa trudność jaką sprawia Pani własna firma? Z czym musi Pani najbardziej walczyć? Dla większości studentów byłoby to zapewne wczesne poranne wstawanie.**

K.W.: To zależy jaką miałby firmę. A jeżeli pójdą na etat to i tak nie ominie ich wczesne wstawanie. Największą trudność sprawia mi profil mojej działalności, a mianowicie gdy opisuję czym się zajmuję to ludzie tak jakby do końca nie wiedzą o czym mówię, dopiero gdy pokażę katalog bądź film wszystko staje się jasne. Ponadto, jak to bywa na początku, problemem jest pozyskiwanie nowych

klientów choć powoli sytuacja się odwraca i nowi klienci zaczynają dzwonić do mnie.

**R.W.: Co Panią motywuje do działania? Jak się Pani mobilizuje skoro nie ma nad sobą szefa?**

K.W.: To jest moja firma, nikt mi nie wypłaci wynagrodzenia, nikt za mnie nie wypromuje firmy, nikt za mnie nie będzie szukał klientów. W moich rękach leży los firmy - to jest ogromna motywacja do działania. Nie potrzeba mi kata nad głową, bo przede wszystkim to mi zależy na rozwoju firmy.

**R.W.: Czy zatrudnia Pani wielu pracowników?**

K.W.: Obecnie nie zatrudniam nikogo. Przy pracy w Ario pomaga mi Mateusz i czasem moi bracia. Koszty utrzymania pracownika (czyli jego wypłata oraz ubezpieczenia) są w tej chwili dla mnie zbyt duże, a jak wiemy za darmo nikt nie będzie pracował.

Nie ukrywam jednak, że w najbliższej przyszłości planuję zatrudnić co najmniej jedną osobę.

**R.W.: Jak pracuje się Pani z innymi ludźmi?**

K.W.: Nie mam żadnych obiekcji do pracy z innymi. Grunt to znaleźć wspólny język. Uważam, że o wiele ciekawiej i efektywniej

pracuję się w grupie, gdzie jest tzw. burza mózgów, gdzie każdy może się wypowiedzieć i podsunąć swój pomysł. Jest to bardziej efektywne niż samodzielna praca.

**R.W.: Jak zdobyła Pani pierwszych klientów?**

K.W.: Pierwsze zlecenia poszły z polecenia. Już podczas starania się o dofinansowanie przy podpisywaniu listów intencyjnych udało się złapać kilka dobrych kontaktów, które po otwarciu działalności przerodziły się w zlecenia. Obecnie z moich usług w głównej mierze korzystają Urzędy Miast oraz prywatni inwestorzy i przedsiębiorcy.

**R.W.: Co według Pani jest najważniejsze w pracy przy reklamach?**

K.W.: Spełnić oczekiwania kontrahenta, dać mu świadomość, że dzięki tej reklamie zdobędzie więcej klientów i ukarze swoją firmę w lepszej perspektywie. Najważniejsze, że ludzie będą chcieli zobaczyć tę reklamę i ją na pewno zapamiętają.

**R.W.: Jakie ma pani sposoby na zarządzanie sobą w czasie? Kalendarz? Przypomnienia w telefonie? A może wszystko Pani pamięta?**



K.W.: Staram się o wszystkim pamiętać, ale wiadomo ludzka pamięć jest zawodna, dlatego też wspomagam się kalendarzem czy małymi kartkami. Często wieczorami ustalą sobie grafik z najważniejszymi rzeczami do zrobienia na dzień następny i staram się go trzymać.

**R.W.: Czy uważa Pani, że sama zrobi wszystko najlepiej, czy może chętnie oddelegowuje Pani zadania innym?**

K.W.: Nie jestem niezastąpiona, jeżeli potrzebuję pomocy nie wstydzę się o nią prosić.

**R.W.: Ile godzin dziennie poświęca Pani pracy? Czy zabiera ona Pani cały czas w tygodniu, czy jednak znajduje go Pani dla siebie, aby się odprężyć.**

K.W.: Różnie to bywa. Raz cały dzień poświęcam pracy, a czasem tylko kilka godzin. Często jest tak, że pracuję w weekendy ze względu na specyfikę świadczonych usług.

**R.W.: Czy stosuje Pani przy okazji prowadzenia księgowości poznane na uczelni terminy ekonomiczne i wzory: np. na utarg i koszt krańcowy, zysk ekonomiczny, nadzwyczajny itp.?**

K.W.: Na razie nie wykorzystałam żadnych wzorów uczelnianych. Przy tak małej księgowości wydaje mi się to zbędne. Zresztą na kierunku Ekonomii było tak mało rachunkowości, że nawet nie ma co teraz wykorzystać podczas prowadzenia księgowości, a na analizę póki co za wcześnie. Myślę, że gdybym zatrudniła się w jakiejś dużej firmie ukierunkowanej na analizę ekonomiczną to na pewno wykorzystywałabym te wzory, choć ogólna wiedza ekonomiczna się przydała.

**R.W.: Jeżeli ma Pani wolny czas, to jaka jest Pani recepta na jego wypełnienie. Co pozwala Pani choćby na chwilę zapomnieć o własnej firmie i obowiązkach z nią związanych. Czy w ogóle da się zapomnieć o swoich klientach i o kontrahentach?**

K.W.: Zawsze z tyłu głowy ma się myśli co by tu jeszcze zrobić, aby tych klientów było więcej. Jednakże czasem trzeba *oczyścić* głowę dlatego w tych momentach preferuję basen czy wyjście ze znajomymi.

**R.W.: Jakie może Pani dać porady młodym ludziom, studentom, którzy planują, tak jak Pani, założyć własną działalność gospodarczą? Czego muszą się wystrzeżać? Z czego trzeba zrezygnować?**

K.W.: Przede wszystkim liczą się chęci oraz gotowość do poświęceń. Jeżeli ma się pomysł na działalność, a zasób finansowy jest za mały trzeba poszukać jakiś dofinansowań. Mogą one pochodzić z Urzędu Pracy albo z Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości.

Nie ma się czego bać, jeżeli nie spróbujemy to nigdy nie dowiemy się jak to jest pracować na swoim. Przyznam szczerze, że taka praca daje dużo satysfakcji, pomimo iż kosztuje to dużo czasu i możliwość, że braknie pieniędzy na wymarzone wakacje.

Póki co, zrezygnowałam z pójścia na studia magisterskie i skupiłam się na rozwoju firmy, ale nie jest powiedziane, że każdy będzie musiał rezygnować z rzeczy, które do tej pory robił.

**R.W.: Dziękuję za dotychczasowe odpowiedzi. Zróbnmy sobie krótką przerwę. Za chwilę wrócimy.**

K.W.: Oczywiście.

**z Panią Katarzyną Winkler  
rozmawiał Rajmund Walas**

**Na tym kończy się pierwsza część wywiadu.**

**W drugiej części – już za kulisami - Pani Katarzyna zdradza nam czym zajmowała się wcześniej, jeszcze**

**zanim zrodził się w jej głowie pomysł o założeniu własnej firmy.**

**Opowiada historię wymyślenia nazwy Ario.**

**Przybliża zabawną historię, która wydarzyła się w Bielsku-Białej podczas targów.**

**Daje także cenne wskazówki ludziom, którzy myślą o tym, żeby w przyszłości założyć własną firmę.**

**Aby uzyskać dostęp do drugiej części Ekskluzywnego Wywiadu z Panią Katarzyną Winkler – właścicielką firmy Ario Reklama Latająca, zapisz się na biuletyn Sfery Menedżera, który dostępny jest pod adresem internetowym:**

<http://knpz.uek.krakow.pl/projekty/sferamenedzera.php>

**Zaraz po zapisaniu się dostaniesz na podany przed Ciebie adres mailowy wiadomość z prośbą o potwierdzenie subskrypcji. Po potwierdzeniu otrzymasz na swojej skrzynce maila, w którym poproszę Cię jeszcze o chwilę cierpliwości i uzupełnienie krótkiej ankiety składającej się z pięciu pytań. Po jej wypełnieniu od razu otrzymasz mail z plikiem pdf, który będzie zawierał dalszy ciąg wywiadu. Do zobaczenia.**

# Kariera w controllingu

**Wszystko o czym powinien wiedzieć przyszły controller**



fot. Kariera. źródło: [www.adcquate.pl/kariera](http://www.adcquate.pl/kariera)

**C**ontrolling – nowoczesna koncepcja zarządzania i planowana ścieżka kariery wielu studentów. Ten artykuł to pigułka wiedzy o controllingu. Dowiesz się z niego, na czym polega zawód controllera oraz jakie wymagania stawia się przed kandydatem aplikującym na to stanowisko. Ważną kwestią będzie także przedstawienie zarobków, na które można liczyć w tej branży. Sprawdź, czy pasujesz do idealnego profilu controllera, który tworzą praktycy controllingu.

## NOWA MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU

„Czy kariera w controllingu<sup>1</sup> jest dla mnie?” - takie pytanie z pewnością zadaje sobie wielu studentów, którzy zdecydowali się na wybór nowego, nieco tajemniczego kierunku. Możliwość studiowania na poziomie licencjackim rachunkowości i controllingu na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie pojawiła się w październiku 2011r. Nowy kierunek jest odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie specjalistów z tej dziedziny ponieważ jest jedną z koncepcji warunkujących podniesienie efektywności i zwiększenia rentowności firmy. Skonkretyzowanie celów przedsiębiorstwa oraz analiza informacji wraz z odpowiednią ich interpretacją pozwalają określić kierunek rozwoju firmy. Przedsiębiorcy wprowadzają system controllingu z powodu zaostrej konkurencji i stagnacji obrotów. Są to bowiem główne przyczyny, dla których firmy muszą szukać nowych, bardziej efektywnych rozwiązań. Wiadomym jest, że obecnie kompetencje oraz otwartość na nowe koncepcje i techniki są źródłem sukcesu firm, z powodzeniem utrzymujących się na rynku danej branży.

<sup>1</sup> Controlling - proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość.

## HISTORIA CONTROLLINGU

Controlling jest jedną z nowoczesnych koncepcji zarządzania. Po raz pierwszy w swej najprostszej postaci pojawił się w Anglii w XV w. Jednak w pełni rozwinął się w latach 20-tych XX w. w Stanach Zjednoczonych. Tworzenie nowych instrumentów zarządzania było spowodowane powstawaniem dużych przedsiębiorstw oraz ich ciągłym wzrostem. Początkowo controlling był rozumiany jako rejestrowa rachunkowość i kontrola. Dzisiaj natomiast, jest to pojęcie określane jako planowanie przyszłości przedsiębiorstwa.

...w pełni rozwinął się w latach 20-tych XX w. w Stanach Zjednoczonych...

W Europie Zachodniej controlling został wprowadzony w latach 50-tych XX wieku, a w polskiej literaturze pojawił się dopiero w latach 90-tych ubiegłego wieku. Definiuje się go na wiele sposobów ze względu na rozbieżności w ocenie teoretyków anglosaskich, niemieckich oraz praktyków, którzy rozumieją tę ideę w kontekście własnego przedsiębiorstwa (w zależności od jego struktury organizacyjnej, wielkości, otoczenia itp.). Ponadto słowo *controlling* wywodzi się od angielskiego *to control*, które w tym języku posiada około pięćdziesięciu znaczeń.

## WYMAGANE PREDYSPOZYCJE

Zawód controllera posiada inne znaczenie w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych. W USA controller to osoba zajmująca najwyższe stanowisko kierownicze, a w Europie Zachodniej zwykły doradca pomagający zarządowi w podejmowaniu optymalnej decyzji. Jeśli chodzi o powiązanie controllingu z rachunkowością, powinien być on rozumiany w szerszym aspekcie. Controller, w przeciwieństwie do księgowego, nie opracowuje informacji z uwzględnieniem prawa handlowego i podatkowego, ale przetwarza je - a więc wykonuje różne kalkulacje. Kluczem do sukcesu idei controllingu nie jest jedynie stworzenie optymalnych warunków do jego rozwoju.

...sukces tej idei jest ściśle związany z sylwetką controllera...

Według niemieckiego praktyka controllingu H. J. Vollmuth'a sukces tej idei jest ściśle związany z sylwetką controllera – jego osobistymi uzdolnieniami oraz możliwościami sprostania pewnym wymaganiom, tj.:

- a) nieposzlakowana opinia – aby zminimalizować działanie reguły przekory Le Chateliera – Brauna<sup>2</sup>

(która mówi o oporności wobec zmian, niezależnie od tego, czy są one korzystne czy nie; oporność wynika m.in. z błędnego kojarzenia controllingu z kontrolą, inwigilacją<sup>3</sup> itp.)

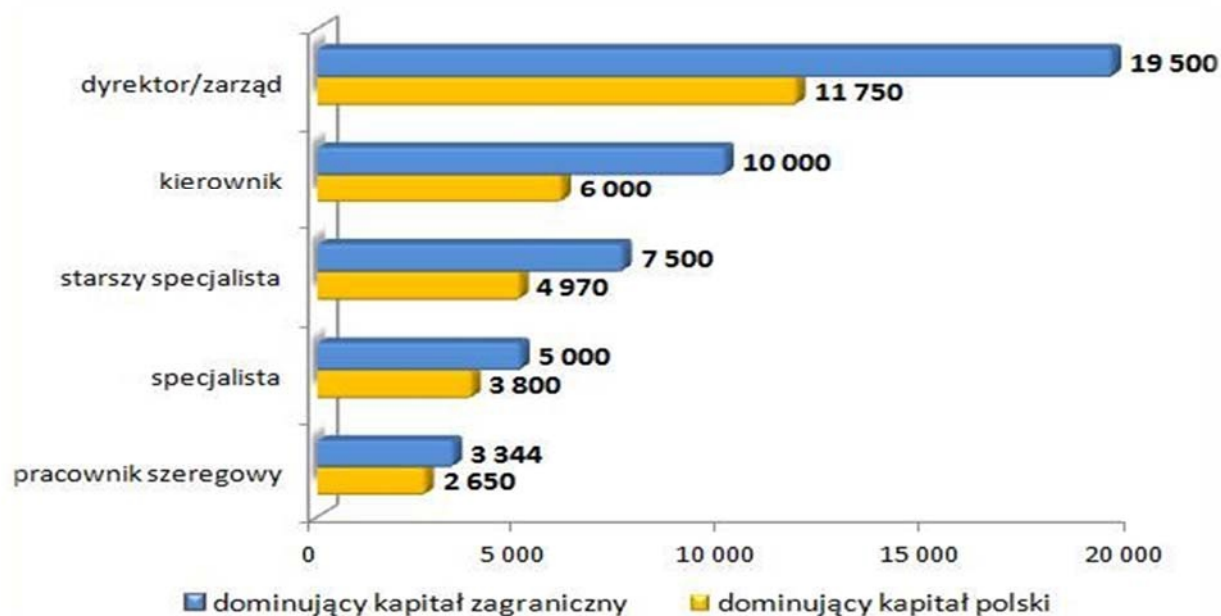
- b) łatwość w nawiązywaniu kontaktów – dla lepszej komunikacji,
- c) umiejętność przekonywania i kwalifikacje sprzedawcy – aby controller potrafił przekonać zarząd firmy do wybrania najlepszej decyzji, którą wypracował na podstawie różnych analiz,
- d) swoboda abstrakcyjnego myślenia – aby potrafił przewidzieć, co może się stać (w tym posiadanie wiedzy m.in. z zakresu symulacji biznesowych),
- e) intuicja psychologiczna oraz wyczuwanie sytuacji,
- f) umiejętność kierowania współpracownikami (otwartość, zdolności przywódcze),
- g) posiadanie wiadomości z zakresu koncepcji, instrumentów i technik ekonomiki przedsiębiorstwa,
- h) umiejętność metodyczno-koncepcyjnego postępowania.

<sup>2</sup> Reguła przekory Le Chateliera Brauna – „Jeżeli układ znajdujący się w stanie równowagi zostanie poddany działaniu nowego czynnika zewnętrznego (...), to układ będzie dążył do zmniejszenia wpływu czynnika zewnętrznego i osiągnięcia nowego stanu

równowagi, zbliżonego do stanu równowagi wyjściowej.”

<sup>3</sup> Inwigilacja – systematyczne i tajne obserwowanie danego obiektu, w praktyce zarządzania polega na czuwaniu i pilnowaniu.





Wykres 1. Wynagrodzenia całkowite na poszczególnych szczeblach zarządzania w firmach o różnym pochodzeniu kapitału.

źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW)

przebadane przez Sedlak & Sedlak w 2011 roku

Podsumowując, wymagane kompetencje można opisać w trzech wymiarach: umiejętności (czynnik „wiedzieć”), zdolności (czynnik „móc”) oraz skłonności (czynnik „chcieć”). Controller powinien posiadać powyższe cechy, aby jego praca przyniosła zamierzone efekty.

Zarobki na jakie można liczyć w dziale finansów i controllingu są zróżnicowane ze względu na rodzaj zajmowanego stanowiska oraz pochodzenie kapitału firmy (wykres nr 1).

## ŚREDNIE ZAROBKI

Według badań przeprowadzonych w 2011r. przez firmę Sedlak & Sedlak, dotyczących wynagrodzeń, mediana płac w obszarze controllingu i finansów wyniosła

5250zł. Pensje poniżej 3500zł otrzymywało 25% pracowników, kolejne 25% zarabiała powyżej 8500zł. Mediana płac controllerów wyniosła 7100zł, natomiast asystentów działu controllingu i finansów – 3650zł.

## INTERDYSCYPLINARNOŚĆ

Controlling jest koncepcją opartą na wiedzy z zakresu organizacji, psychologii, rachunkowości i finansów. W integralny sposób łączy się z metodami zarządzania. Niektóre z nich są

...system controllingu obejmuje rozpoznawanie właściwej drogi na przyszłość...

fundamentem controllingu, inne zaś jego uwarunkowaniami. System controllingu obejmuje wyszukiwanie i rozpoznawanie:

- a) celów przedsiębiorstwa,
- b) właściwej drogi na przyszłość,
- c) wąskich gardeł<sup>4</sup> (łącznie z ich eliminacją)
- d) orientacji na rynek wraz z klientem.

Do jego zadań należą: kontrola, kierowanie oraz planowanie rozumiane w trzech wymiarach czasowych: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

## ZAKRES ZADAŃ

Zadanie dotyczące teraźniejszości to przeprowadzanie działań korygujących. Controlling odwołuje się także do przeszłości - porównuje stan faktyczny z zamierzeniami (analiza odchyłeń). Pomimo odniesienia do informacji (z przeprowadzonych analiz odchyłeń) oraz konieczności doskonalenia aktualnego planu działania, najważniejsze jest nastawienie na przyszłość i realizacja założonych celów. Są one rozumiane w dwóch wymiarach: operacyjnym<sup>5</sup> oraz strategicznym<sup>6</sup>. Podstawowym zadaniem

<sup>4</sup> Wąskie gardło – najstarsze ogniwo przedsiębiorstwa; ogniwo limitujące, które utrudnia lub nawet uniemożliwia jej dalszy rozwój.

<sup>5</sup> Zadania controllingu w wymiarze operacyjnym - monitorowanie, analiza i ocena przedsięwzięć do 1 roku w celu skierowania ich przebiegu w optymalnym kierunku

<sup>6</sup> Zadania controllingu w wymiarze strategicznym - monitorowanie, analiza i ocena przedsięwzięć

w krótkim okresie jest osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego przez przedsiębiorstwo. Natomiast nadrzędnym celem jest orientacja na długotrwały sukces firmy, czyli całokształt czynników tj. zdobycie lepszej pozycji na rynku, poprawa reputacji, minimalizacja ryzyka, zagwarantowanie stabilności zatrudnienia itp.

...nadrzędnym celem jest orientacja na długotrwały sukces przedsiębiorstwa...

## FUNKCJE CONTROLLERA

Do zadań controllera należy także wprowadzenie do przedsiębiorstwa systemu planowania, kontrolowania i kierowania nastawionego na osiągnięcie zamierzonych celów. Są one realizowane poprzez gromadzenie oraz ocenianie informacji po to, by wypracować odpowiednie decyzje. Controller powinien być doradcą i koordynatorem dla pozostałych pracowników. Powinien także brać udział w procesie rozwiązywania problemów, a także przeprowadzać specjalne badania w zakresie ekonomiki przedsiębiorstwa tj. np. :

- a) analiza stanu zamówień,
- b) wskazanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- c) produkcja własna oraz outsourcing,

powyżej 1 roku w celu skierowania ich przebiegu w optymalnym kierunku.

- d) kierowanie uwzględniające wąskie gardła,
- e) analiza posiadanego potencjału,
- f) przyjmowanie nowych produktów bądź eliminowanie starych,
- g) analiza zdolności konkurencyjnej.

Controller powinien raz w miesiącu sporządzać sprawozdania, co w znacznym stopniu ułatwia kierownikom kontrolę poziomu realizacji celów przedsiębiorstwa. W momencie wystąpienia odchyłeń controller powinien być doradcą w sprawie osiągnięcia zysków zaplanowanych przez przedsiębiorstwo. Cały przedstawiony system okazuje się być bardzo przydatnym narzędziem w procesie podejmowania decyzji.

## POZYCJA

Miejsce zajmowane przez controllera w hierarchii przedsiębiorstwa rzutuje na efektywność całego systemu. Jeśli zajmie on miejsce na szczeblu kierownictwa, skutkuje to owocną koordynacją przedsiębiorstwa. Włączenie controllera do struktury przedsiębiorstwa powinno się dokonywać przy wykorzystaniu pozycji sztabowej lub liniowej. W małych i średnich przedsiębiorstwach praktycy proponują drugie rozwiązanie lub skorzystanie z pomocy specjalisty zewnętrznego. Controller może zatem wykonywać swoje zadania, nie tylko jako zatrudniony w danej

firmie, ale także będąc doradcą zewnętrznym. Do momentu gdy dyrekcja i pracownicy będą w stanie sami przejąć zadania controllingu, może przeprowadzać szkolenia. Ten proces trwa średnio 1 rok i często okazuje się skuteczniejszy. W organizacjach mogą bowiem wystąpić konflikty controllera z poszczególnymi kierownikami oraz dyrekcją przedsiębiorstwa, opornymi wobec zmian.

...jeśli zajmie on miejsce na szczeblu kierownictwa, skutkuje to owocną koordynacją przedsiębiorstwa...

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Praca controllera to odpowiedzialna funkcja. Jest to zawód z jednej strony wymagający, a z drugiej może przynieść wiele satysfakcji. Rodzi się więc pytanie, czy firmy będą chciały wprowadzać system controllingu do swoich firm. Odpowiedzią niech będą słowa twórcy praktycznego systemu controllingu H. J. Vollmuth'a: „Zaufanie to rzecz dobra, controlling jest jeszcze lepszy”.

**Kamila Rozum**

# Prawdziwe sekrety ludzi inteligentnych

Czyli o tym jak i gdzie szkolą się nauczyciele



fot. Zuzanna Smaga, wyk. Zuzanna Smaga: kolaż zdjęć.

**D**ość często zdarza nam się słyszeć: „Idź na jakieś szkolenie!”, „Zrób jakiś kurs!”. Ale tak naprawdę nie wiemy, jakie szkolenie wybrać, a jak już wiemy to często brakuje na nie funduszy. Nie musi tak być. Istnieje wiele fundacji, które mogą w tym pomóc.

## TAJEMNICE NAUCZYCIELI

W dzisiejszych czasach ukończenie studiów wydaje się być niewystarczające. W każdej profesji ludzie doskonalą swoje umiejętności poprzez udział w różnego rodzaju szkoleniach. Tak też jest w przypadku nauczycieli, którzy szkolą się cały czas. Uczestniczą w warsztatach, wykładach czy seminariach, aby urozmaić swój własny warsztat pracy. Ofert szkoleń jest wiele, zarówno w kraju jak i za granicą. Fundacja Rozwoju Systemu Oświaty, będąc Beneficjentem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, prowadzi program Comenius. Jednym z celów tego programu jest rozwijanie wśród młodzieży i kadry nauczycielskiej wiedzy o różnorodności kultur i języków europejskich oraz zrozumienia jej wartości. Dlatego program ten wspiera między innymi wymianę uczniów i kadry nauczycielskiej, mobilność w szkołach dla uczniów, czy tworzenie partnerstwa pomiędzy szkołami z 27 krajów Unii Europejskiej w celu wzmocnienia europejskiego wymiaru w edukacji.

Fundacja Rozwoju Systemu Oświaty, będąc Beneficjentem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki prowadzi program Comenius.

## PO PIERWSZE ROZWÓJ

Jedną z akcji Comeniusa jest Mobilność Szkolnej Kadry Edukacyjnej, której celem jest podnoszenie kwalifikacji kadry oświatowej poprzez dofinansowanie wyjazdów do krajów europejskich na udział w kursach szkoleniowych, konferencjach czy seminariach oraz praktykach typu job-shadowing/work placement (czyli wymiana między nauczycielami w pracy w szkole, na przykład nauczyciel przyjeżdża do Krakowa pracować w mojej szkole, a ja jadę do jego/jej szkoły). W tym roku, po raz pierwszy, wzięłam udział w projekcie „Zagraniczna mobilność szkolnej kadry edukacyjnej w ramach projektów indywidualnych”. W katalogu szkoleń znalazłam kilka interesujących programów w różnych miejscach w całej Europie. Dodam, że w katalogu można znaleźć szkolenia obejmujące każdy przedmiot, dla dyrekcji, czy pracowników administracji.

Comenius dofinansowuje kursy szkoleniowe, konferencje oraz praktyki typu job-shadowing/workplacement w całej Europie.

Z uwagi na to, że jestem nauczycielką języka angielskiego, wybrałam szkolenie w Anglii, a dokładnie w miejscowości Cheltenham, gdzie uczestniczyłam w szkoleniu 'Creative activities and motivating



materials for the secondary classroom – 2 week course for the teachers of English’.

## BOGACTWA CHELTENHAM

Cheltenham Spa to urocze miasto położone w hrabstwie Gloucestershire wśród wzgórz Cotswolds, które zamieszkuje ok. 110 tys. mieszkańców. Mottem miasta jest *Salubritas et Eruditio (Zdrowie i Nauka)*. Dumą Cheltenham są jedyne w Wielkiej Brytanii naturalne wody alkaliczne. Woda ma właściwości moczopędne i przeczyszczające, o czym przekonać się można w Town Hall lub Pittville Pump Room, gdzie mieści się również muzeum i galeria mody. W tutejszym uzdrowisku, regularnie odwiedzanym przez pięknych i bogatych, gościli niegdyś Alfred Tennyson i Thomas Hardy.

Cheltenham Spa to urocze miasto położone w hrabstwie Gloucestershire wśród wzgórz Cotswolds.

W Cheltenham odbywa się corocznie konkurs Britain In Bloom (Brytania w kwiatach) oraz The Times Cheltenham Literature Festival (Festiwal Literatury), na który przybywają ludzie z całego świata. Program festiwalu jest zawsze bardzo bogaty i daje możliwość spotkania się z najbardziej cenionymi pisarzami, poetami czy aktorami.

## WIECZNIE GŁODNI WIEDZY

W czasie trwania dwutygodniowego szkolenia miałam możliwość poznania nauczycieli z całej Europy: Finlandii, Szwecji, Danii, Hiszpanii, Niemiec, Włoch, Czech, Słowacji i Bułgarii. Zajęcia były prowadzone przez bardzo profesjonalnych wykładowców metodyki czy literatury: dr Diana Hicks, dr Lorna Smith, dr Graham Workman i dr Michael Abrahams. Podczas seminarium oraz warsztatów uczestnicy mieli możliwość pracować ze sobą w różnych grupach, wymieniać informacje na temat sposobu nauczania w ich krajach i całego systemu edukacji. W trakcie kursu odbyły się seminaria na temat: 1. uczenia literatury angielskiej w szkole, 2. systemu edukacji w Wielkiej Brytanii, 3. wielokulturowości w Wielkiej Brytanii, a także warsztaty dotyczące: 1. metodyki nauczania języka angielskiego jako języka obcego, 2. uczenia o współczesnym życiu w Wielkiej Brytanii poprzez teksty literackie, 3. teatru Szekspira. Odbyła się także wycieczka fakultatywna do Stratford-upon-Avon oraz dwie turystyczne do Cardiff i Bath.

Możliwość poznania nauczycieli z całej Europy: Finlandii, Szwecji, Danii, Hiszpanii, Niemiec, Włoch, Czech, Słowacji i Bułgarii.

Odbyło się także wspólne wyjście do teatru Everyman Theatre na sztukę 'To Sir with

Love' na podstawie powieści pod tym samym tytułem napisana przez E.R. Braithwaite oraz do szkoły Balcarras School na sztukę Shakespeare 'Merchant of Venice' (*Kupiec wenecki*). Najbardziej oczekiwanym przeze mnie punktem szkolenia były wizyty w szkołach angielskich.

Bezcenną wartością szkolenia była możliwość szlifowania języka angielskiego.

Pierwszą szkołą, którą miałam przyjemność zobaczyć, była niewielka publiczna szkoła katolicka St John's Primary School, do której uczęszczają uczniowie między 4 a 11 rokiem życia. Drugą szkołą była Cleeve School, akademicka szkoła stanowa, w której uczy się ok. 1600 uczniów między 11 a 18 rokiem życia. Różnice między szkołami angielskimi a polskimi są ogromne, począwszy od wyposażenia przez sposób nauczania, a skończywszy na pozycji nauczyciela w społeczeństwie.

## REWOLUCJA W UCZENIU

Udział w szkoleniu pozwolił mi na poznanie nowych metod nauczania, pokazał mi jak zmotywować uczniów do zainteresowania moim przedmiotem, wpłynął na poprawę moich kompetencji w zakresie języka angielskiego.

Różnice między szkołami angielskimi a polskimi są ogromne.

Będę powoli wprowadzała poznane metody do nauczania i mam nadzieję, że dzięki temu uczniowie podniosą swoje umiejętności i będą bardziej zmotywowani do nauki. Mnie osobiście zmotywował do dalszego rozwoju, a także zachęcił moich współpracowników do udziału w Europejskich Programach Edukacyjnych. Materiały szkoleniowe były przydatne i konkretne, a cała organizacja szkolenia zaplanowana bardzo szczegółowo i profesjonalnie.

Mnie osobiście zmotywował do dalszego rozwoju, a moich współpracowników zachęcił do udziału w Europejskich Programach Edukacyjnych.

Jednak bezcenną wartością szkolenia była możliwość szlifowania języka angielskiego. Jeśli jesteś zainteresowany/a to odwiedź stronę [www.comenius.org.pl](http://www.comenius.org.pl), gdzie można znaleźć więcej informacji.

**mgr Zuzanna Smaga**

**W następnym numerze między innymi\*:**

**Zaraźliwa motywacja**

**Grywalność**

nie zabraknie także Ekskluzywnego Wywiadu

*\*redakcja zastrzega sobie prawo do ewentualnych zmian*



Dołącz do nas! Stań się współtwórcą Sfery Menedżera i przeczytaj własny artykuł na łamach naszego magazynu.

Kontakt i szczegółowe informacje pod adresem mailowym:

[dziennikarzsferymenedzera@gmail.com](mailto:dziennikarzsferymenedzera@gmail.com)

Dodatkowe informacje, niepublikowane fragmenty wywiadów i artykułów dostępne są w Biuletynie Sfery Menedżera.

Dostęp do Biuletynu Sfery Menedżera:

<http://knpz.uek.krakow.pl/projekty/sferamenedzera.php>

Życzymy miłej lektury

*Redakcja*