



Zaakceptować zmiany i razem z nimi ewoluować

Rok 2020 był pod wieloma względami wyjątkowy dla wszystkich organizacji. Większość firm i zatrudnionych w nich pracowników zmieniała nie tylko swój codzienny styl i miejsce pracy, wykorzystywane do niej narzędzia czy strategię funkcjonowania, ale również swoje podejście do edukacji i rozwoju zatrudnionych.

Grzegorz Święch

wiceprezes i partner,
Nowe Motywacje

Programy szkoleniowe i rozwojowe, prowadzone przez duże organizacje, mają zapewnić nie tylko stałe doskonalenie umiejętności kadr, ale też przede wszystkim sprawne funkcjonowanie procesów biznesowych, a tym samym całych firm. Szkolenia tego typu są niezbędne w organizacjach na całym świecie również teraz, a sami menedżerowie coraz częściej zwracają uwagę na przekwalifikowanie i podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników w okresie pandemii. Bardzo mocno skupiają się również na samym pracowniku – jego obecnej sytuacji, możliwościach zdobywania wiedzy i przyswajania informacji w nowej rzeczywistości, ale przede wszystkim – prawdziwego skupienia na jego kondycji i dobrostanie psychicznym, które mogą stać się przeszkodą dla jego rozwoju. Z jakich rozwiązań mogą obecnie skorzystać duże organizacje, by nie tylko efektywnie podnosić kwalifikacje zatrudnionych, uczyć ich nowych, niezbędnych umiejętności, ale również szybko wdrażać je w zawodową rzeczywistość, przy zapewnieniu im odpowiedniego wsparcia? Dotychczas w branży szkoleniowej niemal co roku pojawiały się nowe trendy, które wpływały również na ofertę programów rozwojowych dla dużych organizacji. Przestrzeń szkoleniowo-rozwojowa dawała i daje nadal wiele możliwości, a jednocześnie stawia nowe wyzwania. Nagły wybuch pandemii diametralnie zmienił nie tylko lokalną, ale również światową scenę szkoleń dla dużych orga-

nizacji, zwanymi również szkoleniami korporacyjnymi. Ich istotą jest interakcja międzyludzka, która bardzo często odbywa się na poziomie międzynarodowym. W trakcie pandemii w sporej części ludzie, znajdujący się w różnych częściach świata, ale pracujący na rzecz jednego pracodawcy, rozpoczęli pracę z domu, zachowując ścisły dystans społeczny. Stan ten w przypadku wielu organizacji trwa, przynosząc nowe wyzwania zarówno dla trenerów, jak i dla samych uczestników szkoleń.

W zależności od wielkości, strategii i polityki organizacji firma może współpracować w zakresie szkoleń i rozwijania umiejętności swoich pracowników z zewnętrznym dostawcą, korzystać z wewnętrznego zespołu szkoleniowego i rozwojowego, który będzie zaspokajał te potrzeby lub opierać się na działaniach podejmowanych samodzielnie przez dział HR. Każde w tych rozwiązań ma mocne i słabe strony, jednak w obecnej sytuacji, gdy formy przekazywania wiedzy muszą być dostosowane do nowych wyzwań i oczekiwań oraz wielu wytycznych, pozwalających zachować bezpieczeństwo i dystans, jednym z najbezpieczniejszych i najefektywniejszych rozwiązań jest skorzystanie z profesjonalnego wsparcia sprawdzonych pomiotów zewnętrznych. Przewaga profesjonalnych firm szkoleniowych nad pozostałymi rozwiązaniami to przede wszystkim skupienie na obecnych potrzebach rynku i dostarczanie rozwiązań szytych na miarę danej organizacji, ale przy wykorzystaniu sprawdzonych form przekazywania wiedzy na odległość, często niedostępnych lub też nieprzetestowanych w ramach struktur samych organizacji. W ostatnich miesiącach

podmioty szkoleniowe całkowicie przebudowały swoje strategie działań i rozbudowały wachlarz wykorzystywanych form i kanałów. Dzięki temu osiągnęły taki poziom profesjonalizmu i bezpieczeństwa w zakresie zdalnych form rozwojowych, że są w stanie zaoferować dużym firmom niespotykane i nigdy wcześniej niewykorzystywane przez nie, a jednocześnie bardzo efektywne rozwiązania.

Szkolenie w erze dystansu społecznego

Dystans społeczny i praca zdalna to dwa pojęcia, które w bardzo szybkim czasie zagościły w życiu firm i pracowników na całym świecie. Te „nowe normy” wpisały się w tkankę codzienności wielu organizacji, tak samo, jak efektywność czasowa i e-learning w strategię firm szkoleniowych. Dotychczasowe programy rozwojowe były projektowane tak, aby zapewnić pracownikom uczenie się bez utrudniania przepływu pracy w środowisku biurowym. Z powodu pandemii i dystansu społecznego sposób pracy uległ jednak zmianie, a życie zawodowe i osobiste zatrudnionych zostało mocno powiązane. Specjaliści rynku szkoleń musieli zatem znaleźć natychmiast rozwiązanie i przeprojektować oraz dostosować programy rozwojowe tak, by pasowały do nowej rzeczywistości pracy, czyli „kultury domowej”. Dało to niedostępną dotychczas możliwość zapożyczenia pewnych schematów i przyzwyczajen z życia prywatnego pracowników na płaszczyznę ich rozwoju zawodowego. Seriale edukacyjne, korzystanie z różnego rodzaju komunikatorów do celów szkoleniowych czy osadzanie niektórych ćwiczeń w kontekście codziennych domowych czynności, by szybciej przyswoić wiedzę czy określone umiejętności, przynoszą zaskakujące efekty.

Czy takie podejście i skuteczne mieszanie obszaru zawodowego i prywatnego w kwestii podnoszenia kwalifikacji i przekazywania wie-

dy powinno być zatem traktowane jako tymczasowe rozwiązanie, czy powinno stać się stałym sposobem prowadzenia szkoleń?

Nowe strategie uczenia się

Trudne czasy zawsze przynoszą nowe pomysły i tworzą nowe strategie wyjścia z kryzysu. To samo zjawisko wielokrotnie było obserwowane w branży rozwoju i szkoleń. Dostrzec je można było bardzo wyraźnie również w ostatnich miesiącach.

Aktualnie wykorzystywane formy szkoleniowe są bardziej skoncentrowane na przygotowywaniu programów i wykorzystywaniu technik tworzących bezpieczne środowisko nauki i współpracy dla wszystkich uczestników. Opracowywane są nowe strategie, które mają zapewnić uczniom płynne i angażujące doświadczenie edukacyjne, np. learning journey. A ponieważ nauka nie odbywa się już osobiście w sposób fizyczny, cała uwaga skupiona jest na „wirtualnych uczniach”, których sposób uczenia się i przyswajania wiedzy również uległ zmianie.

Mając na względzie czas skupienia uwagi uczestników szkoleń zdalnych, długość sesji jest skracana lub tak rozkładana w czasie, aby mogli oni przyswoić i zachować przekazane informacje jeszcze w wirtualnym otoczeniu. Materiały edukacyjne są dostarczane za pośrednictwem łatwych w użyciu platform, wzbogaconych o różne dodatkowe rozwiązania, dzięki czemu cele są jasne, atrakcyjne i angażujące. Natomiast ponieważ interaktywność w środowisku wirtualnym jest trudna, opracowywane są rozwiązania zwiększające czynny udział uczestników w procesie rozwojowym.

Szkolenie dotyczące zdrowia i dobrego samopoczucia

Zachęcanie do troski o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników w wielu organizacjach od lat było traktowane priorytetowo

tylko na papierze oraz w teorii. Niewiele jednak działało się w zakresie wdrażania programów, które przynosiłyby konkretne korzyści zatrudnionym, szczególnie w dużych organizacjach. Jednak zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników obecnie ma kluczowe znaczenie, również – a może przede wszystkim – dla „być albo nie być” wielu organizacji. Pandemia COVID-19 przyniosła wielu firmom realne otrzeźwienie również w tym obszarze i znacząco przyspieszyła raczkujący trend dbania o dobrostan fizyczny i psychiczny osób zatrudnionych.

W efekcie wiele organizacji wdraża obecnie programy i szkolenia dotyczące zdrowia psychicznego, aby pomóc pracownikom radzić sobie ze stresem, lękiem i wieloma negatywnymi emocjami, ale przede wszystkim by mogli oni dalej normalnie pracować i nadal się rozwijać. Webinaria edukacyjne, praktyczne warsztaty, praktykowanie uważności czy nawet zapewnienie profesjonalnej opieki specjalistów, stają się powoli „nową normą”. Są one szczególnie ważne teraz, w związku z nagłością zachodzących zdarzeń i zmianą kultury pracy.

Pandemia zmieniła podejście do szkoleń w dużych organizacjach, a specjaliści z branży szkoleń wykazali się szybką reakcją i bardzo sprawnie dostosowali swoją ofertę do obecnej sytuacji. Te nagłe zmiany w tak wielu obszarach sprawiły jednak również, że część firm zaczęła zastanawiać się nad potrzebami edukacyjnymi i rozwojowymi pracowników, w sposób uwzględniający ich ludzką stronę i indywidualne możliwości. Nikt nie wie jeszcze, jakie zmiany przyniosą przyszłe wydarzenia. Jednak to, co wiemy na pewno już teraz, to, że zarówno poszczególne branże, organizacje, jak i sami pracownicy, są w stanie zaakceptować zmiany i razem z nimi ewoluować.

EDUKACJA DLA FINANSISTÓW

Transformacja cyfrowa priorytetem dla dyrektorów finansowych

Dyrektorzy finansowi nie chcą marnować cennych środków na inwestycje IT, które nie przynoszą wymiernych korzyści. Chcą ograniczyć wydatki na te, które są nieistotne i te, którym brakuje jasnej wartości i szybkiego ROI, w tym duże projekty w zakresie ponownego wdrożenia i migracji systemów ERP. Chcą też, aby dyrektorzy działów IT w ich firmach optymalizowali dotychczasowe inwestycje technologiczne.

Według raportu z badania zleconego przez Rimini Street, Inc., jeśli chodzi o transformację cyfrową i jej znaczenie w kontekście innych priorytetów korporacyjnych, 80 proc. dyrektorów finansowych na całym świecie wskazuje, że znajduje się ona w pierwszej piątce ich listy priorytetów, 71 proc. badanych dyrektorów finansowych uważa, że inwestycje w transformację cyfrową są kluczowe dla sukcesu ich firmy, a 77 proc. stwierdziło, że pomogłoby dyrektorom finansowym znaleźć sposób na sfinansowanie nowego projektu transformacji cyfrowej, jeśli inicjatywa ta przyniosłaby wysoki zwrot z inwestycji. Ponadto 67 proc. dyrektorów finansowych twierdzi, że „nie chce marnować cennych środków na inwestycje w IT, które nie przynoszą wymiernych korzyści”.

Dyrektorzy finansowi są optymistyczni wobec transformacji cyfrowej

Poziom zrozumienia technologii i jej potencjału do generowania zysków, przez współczesnych dyrektorów finansowych, jest obecnie wyższy niż kiedykolwiek. Jeśli chodzi o transformację cyfrową, jest ona dla dyrektorów finansowych więcej niż tylko modnym słowem i zdecydowanie znajduje się na liście ich priorytetów. Poza znaczną większością, która wymienia transformację cyfrową jako priorytet w pierwszej piątce na tle innych inicjatyw korporacyjnych, 59 proc. twierdzi, że jest ona w pierwszej trójce ich priorytetów. Ponadto spośród 80 proc. dyrektorów finansowych, którzy spodziewają się wzrostu wydatków na technologie w 2021 r., prawie połowa (46 proc.) twierdzi, że ten wzrost wydatków jest napędzany przez nowe inwestycje w transformację cyfrową.

W związku z pandemią COVID-19 konsumenci zdecydowanie przenieśli się do kanałów online, a firmy odpowiedziały zwiększeniem inwestycji cyfrowych. Chociaż transformacja cyfrowa była w planach wielu firm również przed rokiem 2020, globalna pandemia spowodowała usunięcie wewnętrznych barier, zoptymalizowanie działania zespołów korporacyjnych i przyspieszyła adopcję technologii w celu wsparcia nowych, kluczowych dla biznesu wy-

magań, począwszy od pracy zdalnej, poprzez cyfrowe interakcje z klientami, po zarządzanie łańcuchem dostaw. Prawie trzech na czterech (73 proc.) dyrektorów finansowych wskazało, że globalna pandemia spowodowała zwiększenie inwestycji w transformację cyfrową w ich firmach, a zdecydowana większość respondentów (95 proc.) zgadza się, że inwestycje technologiczne są kluczowe dla odzyskania sprawności po gospodarczych skutkach pandemii.

Dyrektorzy finansowi dostrzegają wyraźną wartość biznesową i zwrot z inwestycji w optymalizację dotychczasowych inwestycji technologicznych

Dyrektorzy finansowi oczekują od dyrektorów działów IT propozycji inwestycji technologicznych o wysokiej wartości biznesowej i szybkim zwrocie z inwestycji. Na pytanie o rodzaj projektów IT, które według nich powinny być częściej realizowane przez dyrektorów działu IT ze względu na ewidentną wartość biznesową i dobry zwrot z inwestycji, najwięcej – 44 proc. – respondentów odpowiedziało: „optymalizacja dotychczasowych inwestycji technologicznych”. Dyrektorzy finansowi wymienili również „inicjatywy technologiczne generujące przychody” (40 proc.) oraz „usprawnienia procesów i wydajność pracowników” (39 proc.) jako odpowiednio drugi i trzeci wybór.

Dyrektorzy finansowi, którzy stale optymalizują swoje operacje informatyczne, mają dobrą pozycję, aby tworzyć i pozyskiwać finansowanie dla strategicznych inwestycji informatycznych, wspierających cele biznesowe. W rezultacie zasoby informatyczne – w tym czas, pieniądze i ludzie – mogą zostać przeznaczone na nowe, ważne inicjatywy generujące przychody, które zapewniają przewagę konkurencyjną i rozwój organizacji.

Dyrektorzy finansowi nie chcą marnować cennych zasobów IT na projekty o niskiej wartości

Jednym z głównych czynników branych pod uwagę przez dyrektorów finansowych przy wydatkach na IT jest nadanie priorytetu projektom, które przynoszą pozytywne wyniki biznesowe – 67 proc. ankier-

towanych dyrektorów finansowych przyznaje, że „nie chce marnować cennych środków na inwestycje IT, które nie przynoszą korzyści”. Ponadto 70 proc. respondentów twierdzi, że chce ograniczyć wydatki na nieistotne inwestycje w IT. Na pytanie o rodzaj projektów informatycznych, które woleliby zamknąć, gdy nie widzą wyraźnej wartości biznesowej lub dużego zwrotu z inwestycji, wśród odpowiedzi znalazły się „przełomowe inicjatywy technologiczne nowej generacji” oraz „duże projekty w zakresie ponownego wdrożenia i migracji systemów ERP”. Brak dużego zwrotu z inwestycji, technologia dla samej technologii lub zmiany wymuszone przez głównych dostawców ERP nie zadowolają dyrektorów finansowych, którzy chcą wymiernych korzyści biznesowych z inwestycji IT. Duże inwestycje technologiczne, które mogą nie mieć jasnego uzasadnienia biznesowego, takie jak niektóre wymuszone przez dostawcę migracje i aktualizacje systemów ERP, mogą być odłożone w czasie lub można z nich całkowicie zrezygnować, a zamiast tego systemy ERP można zoptymalizować dzięki strategiom takim jak wsparcie zewnętrzne, co pozwala dyrektorowi działu IT na uwolnienie zasobów informatycznych i przyspieszenie programów transformacji cyfrowej.

– Rola dyrektora finansowego jest dziś szersza, powinien brać udział w podejmowaniu decyzji dotyczących technologii, w tym tego, jak inicjatywy transformacji cyfrowej mogą usprawnić i wpłynąć na działalność firmy. Jako dyrektor finansowy Usina Coruripe zawsze patrzę na nasze inwestycje technologiczne przez pryzmat korzyści biznesowych, budowania przewagi konkurencyjnej i wsparcia rozwoju. Innowacje, których potrzebujemy, nie będą pochodzić z ERP, ale z aplikacji odpowiadających na konkretne potrzeby biznesowe. Jak podkreślali w raporcie respondenci badania CFO, potrzebowaliśmy rozwiązania, które może lepiej zoptymalizować dotychczasowe narzędzia i poprawić wydajność operacyjną – powiedział Thierry Soret, dyrektor finansowy Usina Coruripe. – Współpraca z Rimini Street w obszarze wsparcia ERP jest świetnym narzędziem zarówno dla dyrektora finansowego, jak i dyrektora działu IT. Pozwala zyskać czas, pieniądze i zasoby oraz pomóc w osiągnięciu innowacyjnych celów strategicznych przy jednoczesnym zmaksymalizowaniu bieżących inwestycji w oprogramowanie.



Dyrektorzy finansowi oczekują szybkiego zwrotu z inwestycji w technologie

Oprócz zapewnienia jasnego uzasadnienia biznesowego dla nowych projektów transformacyjnych dyrektorzy finansowi oczekują również szybkiego zwrotu z inwestycji technologicznych – 48 proc. dyrektorów finansowych spodziewa się, że będzie to do 2 lat, 41 proc. oczekuje zwrotu w ciągu 3-5 lat.

Ważny jest również moment, w którym dyrektor działu IT powinien zaangażować dyrektora finansowego w kluczową, nową inicjatywę IT. Większość dyrektorów finansowych (88 proc.) preferuje, aby dyrektor działu IT angażował ich jeszcze przed opracowaniem pełnego biznesplanu. 47 proc. respondentów wolałoby uczestniczyć w tworzeniu projektu, 41 proc. chciałoby, aby dział IT współpracował z działem finansowym, kiedy pomysł jest już w pełni ukształtowany, ale przed ukończeniem biznesplanu.

Rosnąca akceptacja dyrektorów finansowych dla inicjatyw związanych z transformacją cyfrową w połączeniu z ich gotowością do wspierania projektów, które mają wymierne wyniki biznesowe, oznacza, że są oni coraz bardziej skłonni do przeprowadzenia działań mających na celu pozyskiwanie funduszy na projekty o wysokiej wartości dla biznesu. Zapytani o to, jak zareagowaliby na propozycję dyrektora działu IT dotyczącą transformacji cyfrowej wymagającej dodatkowych inwestycji, które prawdopodobnie przyniosłyby duży zwrot z inwestycji, 77 proc. CFO odpowiedziało, że pomogłoby dyrektorowi działu IT znaleźć sposób na sfinansowanie projektu, a 28 proc. podjęłoby



Dyrektorzy finansowi, którzy stale optymalizują swoje operacje informatyczne, mają dobrą pozycję, aby tworzyć i pozyskiwać finansowanie dla strategicznych inwestycji informatycznych, wspierających cele biznesowe.

nawet rozmowę z zarządem, aby pomóc mu w zabezpieczeniu potrzebnych funduszy.

Silna współpraca na linii dyrektor finansowy i dyrektor IT jest kluczowa dla sukcesu

Technologia zwiększa rolę, jaką dyrektorzy finansowi i dyrektorzy działów IT odgrywają w organizacji, a także potrzebę ścisłej współpracy między działami IT i finansów. Dyrektor finansowy i dyrektor działu IT muszą wykazywać się dzisiaj ogromną wie-

EDUKACJA DLA FINANSISTÓW



dzą na temat klientów i rynków, a także roli technologii w procesach. Współpracując, mogą stworzyć produktywny, silny zespół – 92 proc. dyrektorów finansowych zgadza się, że „odnoszący sukcesy dyrektor finansowy ma świetne relacje z osobą na równoległym stanowisku w IT”. Badanie pokazało również, że 69 proc. dyrektorów finansowych ma pozytywną opinię o swoich dyrektorach działu IT, przy czym 47 proc. stwierdziło, że dyrektor działu IT w ich firmie jest partnerem, który „pomaga połączyć aspekty technologii i decyzji biznesowych”, a 22 proc. stwierdziło, że dyrektor działu IT w ich organizacji jest „innowacyjnym inicjatorem zmian, który napędza strategię biznesową”. Ponadto ponad trzech na czterech dyrektorów finansowych (77 proc.) stwierdziło, że ubiegłoroczny, bardzo wymagający krajobraz biznesowy przyczynił się do wzmocnienia ich relacji z dyrektorem działu IT. Dyrektorzy finansowi przypisują tę zmianę głównie zwiększonemu naciskowi na bezpieczeństwo, zgodność z przepisami i zarządzanie ryzykiem (52 proc.), pilnej potrzebie współpracy w celu podejmowania szybkich decyzji dotyczących technologii (50 proc.) oraz proak-

tywnemu zaangażowaniu dyrektora działu IT (42 proc.). Dyrektorzy finansowi, którzy zauważyli pogorszenie relacji z dyrektorami działu IT w swojej firmie w ubiegłym roku, jako powody podawali brak elastyczności ze strony dyrektora działu IT w zakresie wskazywania sposobów na obniżenie kosztów (32 proc.), brak odpowiedniego zwrotu z inwestycji planowanych przez dyrektora działu IT (31 proc.) oraz negatywne nastawienie dyrektora działu IT do prób aktywnego zaangażowania (28 proc.). Choć funkcje dyrektora finansowego i dyrektora działu IT są wzajemnie powiązane, czasami mogą one różnić się ze względu na mówienie innym językiem o tych samych tematach. Według wyników badania, 92 proc. dyrektorów finansowych twierdzi, że dyrektor działu IT musi być bardziej ukierunkowany na biznes niż dwa lata temu, a 94 proc. zgadza się, że dyrektorzy finansowi muszą być bardziej biegli pod względem technologii niż dwa lata temu. – Raport podkreśla rosnące znaczenie cyfrowej transformacji dla dyrektorów finansowych, lecz także fakt, że inwestycje IT muszą mieć ewidentną wartość biznesową, aby uzyskać wsparcie dyrektorów finansowych. Nie zaskakuje, że chcą oni zrezygnować z projektów IT, które

nie przynoszą oczekiwanego zwrotu z inwestycji, takich jak wiele wymuszonych przez dostawców oprogramowania ponownych wdrożeń ERP i migracji, biorąc pod uwagę, że zasoby te mogą zostać przeznaczone na nowe inwestycje technologiczne, które przyspieszają osiągnięcie celów firmy związanych z rozwojem cyfrowym – powiedział Seth A. Ravin, dyrektor generalny Rimini Street. – Przechodząc na Rimini Street Support, nasi klienci mają wyjątkową możliwość odzyskania kontroli nad swoimi planami IT, zmaksymalizowania trwałości i wartości obecnych inwestycji ERP oraz zwolnienia znacznych funduszy i zasobów wewnętrznych, aby pomóc w finansowaniu tych krytycznych inicjatyw transformacji cyfrowej, które tworzą przewagę konkurencyjną i wzrost. Raport powstał na podstawie globalnej ankiety online przeprowadzonej przez Dimensional Research na zlecenie Rimini Street. W badaniu wzięło udział ponad 1500 dyrektorów finansowych lub równorzędnych specjalistów ds. finansów na wyższych stanowiskach kierowniczych z 13 krajów, reprezentujących firmy o rocznych przychodach w wysokości co najmniej 200 mln dolarów.

Jak odnaleźć się w nowej rzeczywistości i nadać tempo swojej karierze

W czasie pandemii koronawirusa byliśmy świadkami tego, jaką wartość przynosiło organizacjom bycie zwinnym (ang. agile) i ta umiejętność adaptacji będzie nie mniej ważna w tym roku zarówno dla firm, jak i specjalistów ds. finansów. Dlatego trzeba wyobrazić sobie na nowo swoją karierę w biznesie i finansach, inwestując w rozwój kompetencji!

Nikt nie był w stanie w pełni przygotować się na 2020 r. Przyszłość jest także niejasna. Jednak jedno jest pewne: nie możemy zatrzymać się w miejscu. Trzeba stale podnosić swoje kwalifikacje, czego dowodem jest wzrost zapotrzebowania na kształcenie – także w zakresie biznesu i finansów – które obserwujemy od momentu wybuchu pandemii. Prym wiodą elastyczne narzędzia umożliwiające cyfrową edukację oraz praktyczne rozwiązania oferujące możliwość zdalnego szkolenia i rozwoju pracowników, pozwalające jednocześnie na śledzenie postępów oraz ocenę poziomu zdobytej przez nich wiedzy na bieżąco. Jest to niezwykle ważne z perspektywy kluczowych umiejętności i kompetencji pracowników, a także potrzeb pracodawców, będących odzwierciedleniem aktualnych realiów. Dlatego też Association of International Certified Professional Accountants, reprezentujące American Institute of CPAs (AICPA) i The Chartered Institute of Ma-

nagement Accountants (CIMA), udostępniło w Europie własne rozwiązanie e-learningowo-egzaminacyjne – CGMA Finance Leadership Program (FLP). W ramach online'owej ścieżki umożliwia ono zdobycie renomowanej Kwalifikacji Profesjonalnej CIMA – uznawanej globalnie za najbardziej aktualną w obszarze biznesu i finansów – oraz uzyskanie tytułu Chartered Global Management Accountant (CGMA), którym posługuje się ponad 150 tys. specjalistów ds. finansów na świecie. – To światowej klasy narzędzie online, rozwijające w inteligentny i intuicyjny sposób kompetencje finansowe i przywódcze, które w obecnych czasach jeszcze bardziej zyskały na znaczeniu. CGMA FLP pomoże pracownikom przygotować się na przyszłe wyzwania i osiągnąć sukces zawodowy, a organizacjom stać się jeszcze bardziej konkurencyjnymi na rynku – mówi Noemi Tańska, Senior Market Manager, Europe, Association of International Certified Professional Accountants (AICPA & CIMA).

O CGMA Finance Leadership Program

Nauka w programie CGMA FLP odbywa się w pełni cyfrowym, spersonalizowanym środowisku, które umożliwia kształcenie i weryfikację nabytej wiedzy w indywidualnym tempie. A wszystko to w ramach kompleksowego pakietu subskrypcyjnego. – Po przejściu przez poszczególne zakresy tematyczne rozwiązanie to pozwala na natychmiastową weryfikację przyswojonej wiedzy na podstawie realistycznych sytuacji i problemów zarządczych. Miałem możliwość korzystania z wielu metod nauki, jednak żadna z nich nie była tak innowacyjna i kompleksowa, a zarazem intuicyjna – mówi jeden z użytkowników,

Łukasz Radomski MBA, CFO, MAYEKAWA POLSKA oraz EMEA Financial Controller, MAYEKAWA GROUP. I dodaje:

– Rozpoczęcie CGMA FLP to kolejny krok w moim rozwoju zawodowym. Od zawsze zależało mi na tym, by stanowić jak najefektywniejszy pomost między dwoma światami: finansów i operacji biznesowych, które wymagają ciągłej współpracy i wzajemnego zrozumienia. Ponieważ zestaw kompetencji nabywanych w programie jest dostosowany do aktualnych wymagań świata VUCA (ang. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) i coraz częściej poszukiwany przez pracodawców, po zdobyciu tytułu CGMA dostępne perspektywy i możliwości związane z pracą

w finansach są ogromne. Zdecydowanie będzie to impuls do rozwoju kariery w mojej organizacji.

Nowe realia i zwinne finanse

Profesja finansowa odegrała w ubiegłym roku i nadal odgrywa niezwykle ważną rolę we wspieraniu organizacji oraz gospodarek. Specjaliści ds. finansów pomagają w łagodzeniu bezpośrednich skutków kryzysu i w zapewnieniu dostępu do niezbędnego finansowania, prowadzą działania naprawcze wewnątrz firm i jako zaufani eksperci przywracają spokój w obliczu zmian oraz zakłóceń. Co więcej, cyfryzacja i automatyzacja ułatwia im wejście w rolę partnerów biznesowych zapewniających doradztwo i wsparcie w przedsiębiorstwach, dzięki obejmowaniu szerszego zakresu informacji zarządczych, a także odkrywanie nowych rozwiązań biznesowych. Świat biznesu i finansów wciąż się zmienia i dostosowuje do nowych realiów, a wraz z nim – profesja finansowa. Zaktualizuj więc swoje umiejętności i zdobądź najbardziej cenione na rynku kompetencje, by przyspieszyć rozwój swojej kariery!

Dowiedz się więcej na bit.ly/CGMA_FLP

EDUKACJA DLA FINANSISTÓW

Sprostac' wyzwaniom biznesowym

Odwaga menedżerska, motywowanie i budowanie zaangażowania oraz odporność psychiczna – to w ocenie HR najważniejsze kompetencje menedżerów wyższego i średniego szczebla. Jak menedżerowie powinni rozwijać te kompetencje i jaka jest rola działu HR w tym zakresie? Więcej w opublikowanym raporcie Talent Development Institute „Priorytety rozwojowe dla kadry menedżerskiej w nowej rzeczywistości. Ogólnopolskie badanie HR”.

– Wyniki tego badania nie są dla nas zaskakujące. Od dawna mówimy o rozwoju takich kompetencji menedżerskich jak odwaga menedżerska, motywowanie oraz odporność psychiczna – komentuje Ela Krokosz, master coach, prekursorka self coachingu oraz dyrektor zarządzająca Talent Development Institute, i dodaje: – Jednak cały czas zaskakuje fakt, że chociaż podkreślamy jak ważne jest budowanie kultury organizacyjnej pełnej pasji i zaangażowania, w wielu firmach nadal jest to oczekiwane tylko na poziomie deklaracyjnym.

Prawie 40 proc. menedżerów brakuje dwóch kluczowych kompetencji: odwagi menedżerskiej i budowania zaangażowania ludzi, które w dzisiejszych czasach są kluczowe w sprostaniu wyzwaniom biznesowym.

– Jeśli na pozycjach menedżerskich mamy ludzi, którzy deklaracyjnie mówią, że zaangażowanie zespołu jest najważniejsze, a sami w sobie nie są w stanie wydobyć prawdziwego zaangażowania, prawdziwej pasji do tego co robią, to nigdy nie będziemy w stanie zbudować kultury organizacyjnej naprawdę pełnej pasji. Tym samym niemożliwe będzie osiągnięcie celów biznesowych, szczególnie w czasach zmiany, niepewności i nowych wyzwań – wyjaśnia ekspertka.

Jakie wyzwania stoją przed kadrą menedżerską?

Prawie 70 proc. badanych wskazało, że bardzo dużym wyzwaniem jest funkcjonowanie w systemie pracy zdalnej. W tym obszarze pojawiło się kilka zagadnień, które szczególnie nastroją trudności: organizacja pracy, stawianie celów pracownikom, rozliczanie się z nich w tym systemie pracy.

Prawie tyle samo wskazywało na wyzwania związane z motywowaniem ludzi. Rodziło się pytanie: „Jak w systemie pracy zdalnej utrzymać motywację i zaangażowanie ludzi?”

Kolejną bardzo ważną kwestią były wszelkie aspekty związane z efektywnością biznesową, która będzie musiała być mocno zweryfikowana. Na wysokiej pozycji znalazł się świat VUCA, czyli umiejętność osiągania celów, motywowania i angażowania zespołów w świecie bardzo niepewnym i ciągle zmiennym.

– Wyzwania stojące przed menedżerami można podsumować jednym zdaniem: głównym wyzwaniem jest osiąganie ambitnych celów w nowej rzeczywistości. Na menedżerach spoczywa teraz ogromna odpowiedzialność. To pod ich skrzydłami zespoły osiągają cele biznesowe. Zadaniem menedżera jest rozwijanie pasji w swoich pracownikach, aby ich motywować, angażować i wzmacniać

psychicznie. W związku z tym rodzi się pytanie, kto będzie wspierać menedżerów i jakie otrzymają narzędzia do pracy? – podsumowuje master coach i prekursorka self coachingu Ela Krokosz.

Jaki jest poziom kompetencji u top menedżerów? Ocena HR

Badani wskazali najważniejsze kompetencje menedżerskie dla menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla (ocena od 1 do 10).

Okazuje się, że aktualny poziom trzech najważniejszych kompetencji u top menedżerów jest ogólnie mówiąc średni. Tylko około 30 proc. posiada poziom kompetencji na najwyższym poziomie (8-10) i aż w około 40 proc. przypadków brakuje dwóch kluczowych kompetencji – odwagi menedżerskiej i motywowania/budowania zaangażowania ludzi (oceny 5 i poniżej). Natomiast bardzo wysoko wypadła odporność psychiczna, w której ponad 75 proc. menedżerów osiągnęło wynik dobry lub bardzo dobry (od 6 w górę). – Śmiało można powiedzieć, że nasi top menedżerowie są zaprawieni w stawianiu czoła trudnościom indywidualnie, ale już nie są tak zaprawieni w pomaganiu w tym swoim ludziom poprzez odwagę i budowanie zaangażowania. Co jest nie bez znaczenia, słabo wypadają kompetencje związane z rozwojem innych. Z perspektywy pracownika rozwój jest jednym z najważniejszych motywatorów – wskazuje Ela Krokosz z Talent Development Institute.

Poziom kompetencji u menedżerów średniego szczebla? Poziom trzech najważniejszych kompetencji u menedżerów średniego

szczebla jest bardzo zróżnicowany. Wyjątkiem jest nastawienie na cele, które ogólnie jest oceniane wysoko. Aktualny poziom najważniejszej kompetencji, czyli budowania zaangażowania, jest średni, tylko około 14 proc. posiada ją na najwyższym poziomie (8,9,10). Aż dla 44 proc. wynik jest poniżej średniej (oceny 5 i poniżej).

W przypadku odporności psychicznej 42 proc. ma w tym obszarze trudności. Jeszcze słabszy wynik mamy w przypadku odwagi menedżerskiej. Niecałe 15 proc. jest w strefie 8-10, natomiast aż 58 proc. znajduje się poniżej średniej.

– Oceny menedżerów niższego szczebla są generalnie niższe niż top menedżerów. Teoretycznie mniej się od nich oczekuje. Jednak często to od nich więcej się wymaga, a jednocześnie mniej wspiera. Patrząc na wyniki, oceniamy tą grupę jako najbardziej zagrożoną niedostatkiem kompetencji, z konsekwencjami spadku wyników i wypalenia – twierdzi Ela Krokosz i dodaje: – Niepokojąco niski jest wynik w kategorii samorozwoju, gdzie 57 proc. menedżerów jest poniżej średniej. Nie wymaga się tego od nich, nie zachęca i nie widzi połączenia pomiędzy Samorozwojem a skutecznością. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest często zarządzanie w skali mikro, załatwianie spraw samemu, nadgodziny i pogłębiające się przemęczenie. Kto i jak może im pomóc? Z nadzieją patrzę w stronę HR.

Inspirujący HR – Inspirujący menedżer

Budowanie kultury organizacyjnej pełnej pasji i zaangażowania w dużym stopniu leży w rękach HR.

Dzisiaj rolą HR nie jest tylko wspieranie w rozwoju ludzi, ale także inspirowanie ich do samorozwoju. Od czego zacząć? Od doskonalenia samego siebie. Aby inspirować innych, trzeba odkryć, co w nas samym jest inspirującego. Warto wrócić do podstaw i dowiedzieć się: po co to wszystko robimy?

– Mam głębokie przekonanie, że efektywność w biznesie rośnie wtedy, gdy ludzie czują w pracy pasję, radość i wewnętrzną motywację. Po drodze pojawia się wiele trudności, które przeszkadzają w naszej efektywności i realizacji tego, co chcemy osiągnąć. Dlatego musimy budować swoją siłę psychiczną. Siłę psychiczną pochodzącą z poczucia sensu i spełnienia, a także umiejętności zarządzania sobą. Siłę psychiczną potrzebną do realizacji celów buduje się każdego dnia. Warto uczyć się zostania najlepszym coachem dla samego siebie, aby stać się nie tylko praktycznym HRem, ale także inspirującym HRem – wyjaśnia Ela Krokosz, master coach z 20-letnim doświadczeniem, prekursorka self coachingu.

Informacje o badaniu:

Badania zostały przeprowadzone na przełomie sierpnia i września 2020 roku. W badaniach wzięło udział prawie 100 firm, większość z dużych i średnich organizacji reprezentujących szeroki zakres branż. Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytania: jakie kompetencje przywódcze są kluczowe w obecnych czasach, jaki jest poziom tych kompetencji wśród kadry menedżerskiej oraz jakie są główne priorytety rozwojowe dla menedżerów na najbliższy czas.

Połączenie wiedzy z nowoczesnością oraz doświadczenia z umiejętnością wykorzystywania technologii przyspieszy rozwój przedsiębiorstwa

Nigdy dotąd nie było lepszego momentu dla pracowników z właściwymi kompetencjami (...), takich, którzy potrafią używać technologii do kreowania wartości. I nigdy też nie było gorszego czasu dla pracowników mających tylko „zwyczajne” umiejętności i zdolności, ponieważ komputery, roboty (...) zyskują je w nadzwyczajnym tempie.



Jakub Wojnarowski

dyrektor zarządzający, ACCA Polska

staje się umiejętność zdobywania nowych informacji i gotowość do podejmowania wyzwań, a nie szkolna wiedza. To klucz do znalezienia, ale i zachowania pracy.

Kształcić kompleksowo

W finansach taka postawa wiąże się wciąż z podstawową wiedzą o rachunkowości, analizie finansowej, systemach podatkowych oraz obiektywnością i niezależnością zawodową. Jednak dla finansistów ważne stają się nowe kompetencje, bo zmienia się ich zakres odpowiedzialności. To umiejętności związane nie

tylko z rozumieniem, ale przede wszystkim zdolnością wykorzystywania technologii w pracy – analizą danych, Big Data, cyberbezpieczeństwem i sztuczną inteligencją. Oraz mniej oczywiste, wynikające z konieczności interakcji nie tylko z interesariuszami i współpracownikami, ale także maszynami. Współczesne zespoły finansowe będą zbudowane z ludzi i robotów. Dzięki temu pracownicy będą mogli wykonywać funkcje bardziej złożone, przesunięte w łańcuchu wartości przedsiębiorstw, a maszyny wykonywać prace powtarzalne. Wymaga to stworzenia w firmach kompleksowych systemów kształcenia tych umiejętności – technologicznych i społecznych oraz motywowania pracowników do podejmowania nauki. To jedno z wielu wyzwań dla współczesnych dyrektorów fi-

nansowych i menadżerów zespołów w finansach.

Oferta adekwatna do kompetencji

Poza koniecznością inwestowania w nowe kompetencje pracowników, pracodawcy muszą także zrozumieć nowe pokolenie wchodzące na rynek pracy i nauczyć się zarządzać ich oczekiwaniami. Z najnowszego raportu ACCA „Gen Z – groundbreakers” wynika, że przedstawiciele pokolenia Z – (ur. 1995 – 2005), zaznajomieni z cyfrowymi technologiami, mobilni, oczekujący ciekawych i zmiennych zadań, wymagają możliwości rozwoju, dostępu do szkoleń i są gotowi uczyć się w pracy. Cyfrowi tubylcy wychowani z Google i iPhone w rękę, doświadczeni światowym kryzysem pandemii wkraczają w dorosły świat pełni obaw o stan świato-

wej gospodarki, bezpieczeństwo zatrudnienia, ale także własne zdrowie. By zachęcić ich do wybrania danej firmy, menedżerowie powinni być w stanie zaproponować wynagrodzenie adekwatne do wykonywanych zadań, bezpieczeństwo, dbałość o zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym i elastyczność w wykonywaniu pracy. Z kolei, by ich zatrzymać – niezbędne jest zaoferowanie szansy rozwoju i dostępu do nowej wiedzy i nauki. Jeżeli młodzi pracownicy otrzymają szansę zdobywania kwalifikacji, odwdzięczą się szybkimi postęпами i zdolnością do współpracy z doświadczonymi pracownikami. Połączenie wiedzy z nowoczesnością oraz doświadczenia z umiejętnością wykorzystywania technologii przyspieszy rozwój przedsiębiorstwa i zwróci się w postaci lepszych wyników.

Ten cytat ze znanej pracy E. Brynjolfssona i A. McAfee Race Against The Machine wskazuje na niezbędną obecnie na rynku pracy konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji. Najważniejsza

W czasie pandemii biznes chętniej sięgał po szkolenia w wirtualnej rzeczywistości

Lockdown i pandemia przyspieszyły wdrażanie wirtualnej rzeczywistości w wielu branżach – w tym także w segmencie edukacji i szkoleń. Technavio szacuje, że w ciągu najbliższych czterech lat rynek w tym segmencie będzie rozwijać się z 60-proc. dynamiką. Na polskim rynku potencjał szkoleń w VR rozwija już Orange – do końca tego roku przeszkoli w ten sposób niemal 200 swoich pracowników, a w przyszłym – kolejny tysiąc osób. Ich efekty są dużo lepsze w porównaniu z tradycyjnymi zajęciami: szkolenia w VR zapewniają lepszą koncentrację, a wyniki testów wiedzy wśród ich uczestników wzrosły z 56 do blisko 90 proc.

Liderzy w organizacjach walczą ze stresem

Osoby na kierowniczych stanowiskach mocniej niż ich pracownicy odczuwają negatywny wpływ pandemii na ich kondycję psychiczną. Częściej mają problemy ze snem, są zmęczeni i doświadczają nieprzyjemnych emocji. – To pierwszy raz w historii naszych badań – podkreśla Małgorzata Czernecka, założycielka Human Power. Deklaracje liderów w organizacjach wskazują również na to, że sami nie bardzo umieją sobie z tym poradzić, często sięgają po alkohol lub środki na uspokojenie. Tu pole do popisu mają same firmy, które kładą coraz większy nacisk na wsparcie psychologiczne dla swoich pracowników, np. w formie szkoleń czy infolinii psychologicznych. Jak wynika z raportu pt. „Stresodporni? Odporność psychiczna polskich organizacji 2020”, prawie 55 proc. badanych liderów ma problemy ze snem. Dla porównania wśród pozostałych pracowników problem ten dotyczy 45 proc. ankietowanych. Liderzy częściej zmagają się również z negatywnymi emocjami – 40 proc. doświadcza irytacji, złości i gniewu, 38 proc. deklaruje, że odczuwa lęk i strach, a 30 proc. – smutek i przygnębienie.

Zrozumieć wpływy stresu na zachowanie pracowników

Pandemia koronawirusa przyczynia się do natężenia problemu stresu w pracy. W rezultacie pracownicy częściej popełniają błędy, w wyniku których zachwiane zostaje cyberbezpieczeństwo całej firmy. Dodatkowo hakerzy wykorzystują w swoich atakach niepokój społeczny związany z pandemią. – Firmy muszą uczyć pracowników, w jaki sposób haker może wykorzystać ich stres w trudnych chwilach – przekonuje Jeff Hancock, profesor na Uniwersytecie Stanforda.

Działy finansowe nie są przygotowane na nowe technologie

Firmy coraz chętniej korzystają z technologii cyfrowych w obszarze finansów. 11 proc. działów finansowych już teraz stosuje automatyzację procesów, a 17 proc. zamierza zrobić to w perspektywie 3-5 lat. Z drugiej strony przedsiębiorstwa za mało inwestują

w rozwój pracowników działów finansowych. Cyfrowa transformacja wymaga od nich nowych kompetencji, tymczasem większość nie rozwija swoich umiejętności na tyle szybko, żeby uwzględniły one wpływ, jaki mają na branżę sztuczna inteligencja,

automatyzacja i nowe technologie. 76 proc. organizacji na szkolenia pracowników przeznaczają mniej niż 10 proc. budżetu założonego na cyfrową transformację – wynika z badań Association of International Certified Professional Accountants.

REKLAMA



ACCA

**KWALIFIKACJA BIZNESOWA
STWORZONA Z MYŚLĄ
O SZYBKO ZMIENIAJĄCYM
SIĘ ŚWIECIE I BIZNESIE**

Rola finansisty podlega nieustannemu rozwojowi, dlatego w ACCA nie zatrzymujemy się w miejscu. Stale rozwijamy nasze kwalifikacje i dostosowujemy je do potrzeb dynamicznie zmieniającego się świata i pojawiających się nowych wyzwań biznesowych. Regularnie badamy oczekiwania pracodawców, dzięki czemu wyposażamy finansistów w wiedzę i umiejętności, które pozwalają im skutecznie i odpowiedzialnie zarządzać finansami nowoczesnych przedsiębiorstw. Rozwijamy talenty pracowników, by stawali się liderami przyszłości.



Dowiedz się więcej
o kwalifikacji ACCA
na www.accaglobal.com

Think Ahead