

25 TOP MENEDŻERÓW W FINANSACH



Duże oczekiwania i możliwości

Praca w finansach to wielka odpowiedzialność. Osoby pracujące w tej branży tworzą niemal hermetyczne środowisko pracowników – odpowiednio wykształceni, doświadczeni specjaliści, których nie można zastąpić dowolnym pracownikiem. To osoby poruszające się często w wąskiej, dobrze im znanej specjalności.



Jakub Lewandowski

prezes zarządu Pasja G.D.T,
trener, coach ICC

W chwili obecnej coraz więcej pracowników, w każdej branży, pochodzi już z tzw. pokolenia Y. To pod ich kątem należy rozpatrywać wszelkie ewentualne zmiany w firmie, źródła problemów czy sukcesów. To oni stopniowo zajmować będą stanowiska po ludziach z „pokolenia X” – spokojnych, ustawkowanych i przewidywalnych. Kim są więc pracownicy z „pokolenia Y”?

„Y” nie szukają autorytetów

Są to osoby pewne siebie, oczekujące w pracy swobody i elastyczności, ale jednocześnie pragnące, aby przełożony prowadził ich za rękę. To ludzie, którzy nie przyjmują łatwo krytyki, pracodawcę lub przełożonego traktują jak równego sobie, z tym odrobinę, że posiada on nieco większe doświadczenie. Osoby z tej grupy nie poszukują już autorytetu, a z pewnością nie moralnego – żyją w przekonaniu, że tylko sobie mogą zawdzięczać sukces. Właśnie w kontekście tej grupy chciałbym zastanowić się z Państwem, czy programy edukacyjne i szkoleniowe nadążają za potrzebami rynku pracy w finansach na najwyższych szczeblach.

Proces przystosowania się do zmian

Pracodawca ma obecnie nie lada zadanie – jak odpowiednio wyselekc-

cjonować, ze sporej grupy ludzi, specjalistów, którzy sprostają wymagającej pracy w branży finansowej? Z pomocą przychodzą oczywiście firmy szkoleniowe i doradcze, które specjalizują się w rekrutacji, szkoleniach branżowych i teambuildingowych. W Polsce nadal obserwujemy rozwój firm szkoleniowych, zatem nie ma problemu z wyszukaniem tej, która zajmie się szkoleniem pracowników finansowych. Moim zdaniem nie ulega wątpliwości, że firmy szkoleniowe nadążają za potrzebami branży finansowej. Owszem, proces przystosowania się do zmian zachodzących w tej branży i szybkiego na nie reagowania trwa nadal, ale pamiętajmy, że w firmach szkoleniowych pracują doskonale wykształceni i doświadczeni specjaliści.

Przekonać finansistę

Gdzie zatem szukać kruczków? Praca w finansach, zwłaszcza na najwyższych szczeblach, niesie ze sobą sporo wyzwań. Poszukując trenera, który poprowadzi zespół, musimy zwrócić uwagę na jego umiejętności i doświadczenie, zwłaszcza w sferze mentoringu. Takim trenerem po-

winna być osoba doskonale znająca tajniki pracy w branży finansowej, która osiągała w niej w przeszłości sukcesy. Nie można bowiem przekonać „millenialsów”, jak zwykło się nazywać ludzi z „pokolenia Y”, że można osiągnąć sukces i nie przedstawić na tę tezę odpowiednich dowodów. Szkolenie polegające na podawaniu przykładów bez uzasadnienia, nie będzie przekonujące dla finansisty. Kolejną pożądaną cechą trenera, ale też pracodawcy będzie z pewnością umiejętność motywowania.

Grunty to wygoda

„Pokolenie Y” to ludzie, którzy nie dbają już tak mocno o stan konta, ale o wygodę, które mogą sobie zapewnić w życiu. Podwyżka, która jest przykrywką dla nadgodzin może okazać się kłapą. Pracownik może raczej oczekiwać w zamian służbowego samochodu czy opłacenia wczasów za granicą. Liczą się bowiem realne gratyfikacje. Motywowanie finansisty, który wykonuje odpowiedzialną pracę, często w bezpośrednim kontakcie z klientem, co naraża go na dodatkowy stres, jest dla trenera i pracodawcy

ogromnym wyzwaniem. Zwłaszcza w okresie optymalizacji kosztów i efektywnego zarządzania finansami firmy. Szkolenie dla pracowników z branży finansowej powinno opierać się także na korzystaniu z przykładów wzorcowych, przekonaniu pracownika, że inne firmy, inni ludzie byli kiedyś w podobnej sytuacji, ale wprowadzenie stosownych zmian doprowadziło ich na sam szczyt. Pamiętajmy, że żyjemy w „globalnej wiosce”, z pomocą Internetu każdy może sprawdzić, na przykład, jak rozwija się konkurencja, lub co zrobiła najlepsza firma z danej branży, aby uzyskać to zaszczytne miano.

Tych kilka przykładów powinno dać nam jasność, że oczekiwania obecnych pracowników branży finansowej na średnich czy najwyższych szczeblach są bardzo duże. Jednak duże są też możliwości firm szkoleniowych, które nieustannie się rozwijają i umiejętnie odpowiadają na potrzeby rynku. Istotne w tej symbiozie są umiejętności komunikacyjne, chęć nawiązania realnej współpracy i odpowiednie zbadanie i zrozumienie potrzeb pracowników.



*Dobry manager jest
jak solidny bank
– można na nim polegać
w każdej sytuacji*

Tak było zawsze i tak jest dziś – w Nest Banku

www.nestbank.pl

Nest Bank SA z siedzibą w Warszawie, ul. Domaniewska 39a, 02-672 Warszawa, wpisana do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000030330, REGON 010928125, NIP 526-10-21-021, z pokrytym w całości kapitałem zakładowym wynoszącym 313 237 000 PLN.



Rozwiń skrzydła

GAZETA FINANSOWA

27 stycznia – 2 lutego 2017 r.

BIZNES RAPORT

TOP MENEDŻEROWIE W FINANSACH

Szanowni Państwo

kolejny raz oddajemy w Państwa ręce wynik plebiscytu 25 TOP Menedżerów w finansach. Wszyscy, którzy znaleźli się na naszej liście, wnieśli do firm, które reprezentują, wiedzę, charyzmę, świeże spojrzenie i chęć działania, tworzenia. Cenią ich pracownicy i współpracownicy, pozytywnie ocenia szeroko rozumiany rynek. Cieszą nas niezmiennie nowe twarze na liście, cenimy też te, które znamy od lat. Wszak bez tradycji nie ma szans na postęp.



STANISŁAW ATANASOW

PREZES ZARZĄDU EUROFACTOR POLSKA

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Z branżą faktoringową związany od 18 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywał w takich firmach jak FORIN Sp. z o.o. – firmie faktoringowej Banku Millennium – jednej z pierwszych na polskim rynku firm faktoringowych – gdzie piastował stanowisko szefa zespołu marketingu firmy. W BZWBK Faktor Sp. z o.o. pracował na sta-

nowisku dyrektora sprzedaży i marketingu oraz dyrektora projektów strategicznych, był odpowiedzialny m.in. za opracowanie strategii wejścia na rynek, model biznesowy oraz stworzenie struktury firmy i wdrożenie produktów faktoringowych. Karierę zawodową kontynuował w Hilton-Baird Polska sprawując funkcję dyrektora i członka zarządu. Od czerwca 2011 r. jest prezesem zarządu Credit

Agricole Commercial Finance Polska SA (obecnie Eurofactor Polska SA), spółki faktoringowej należącej do EFL. Odpowiadał za zbudowanie spółki i uruchomienie działalności operacyjnej w połowie 2012 r. Jest autorem licznych publikacji na temat faktoringu w polskiej prasie specjalistycznej. Interesuje się lotnictwem i historią. Biegle mówi po angielsku, rosyjsku i bułgarsku.

MARCIN BALICKI

PREZES ZARZĄDU MILLENNIUM LEASING

Absolwent Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Doświadczenie zawodowe zdobywał od 1994 r. w firmach doradczych i instytucjach finansowych, między innymi w Baltic Brokers S.A., PHZ Navimor Sp. z o.o.,

Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG S.A., Banku Współpracy Europejskiej S.A. W latach 2004–2010 pełnił funkcję dyrektora finansowego i członka zarządu Petrolinvest S.A., a w latach 2012–2013 – prezesa zarządu spółki AMG

Chemicals S.A. Z Millennium Leasing związany jest od 2013 r., pełniąc funkcję dyrektora departamentu sprzedaży. Od maja 2015 r. członek zarządu Millennium Leasing, a od czerwca 2016 r. prezes zarządu Millennium Leasing.



ROBERT BORECKI

PREZES ZARZĄDU MILLENNIUM TFI

Ukończył studia na Wydziale Finansów i Statystyki w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie (obecnie Szkoła Główna Handlowa). W latach 1985–1989 zatrudniony w Polskim Górnictwie Naftowym i Gazownictwie. Od 1990 r. pracuje w instytucjach doradczych i finansowych. W okresie tym realizował lub bezpośrednio kierował re-

alizacją licznych projektów restrukturyzacyjnych, prywatyzacyjnych, fuzji i przejęć oraz związanych z pozyskiwaniem kapitału na rynku publicznym i niepublicznym. Od 1995 r. związany z Grupą BIG Banku GDANSKIEGO (obecnie Grupa Banku Millennium). W latach 1995–2000 pełnił funkcję wiceprezesa BIG Finance Sp. z o.o., pod-

miotu specjalizującego się w świadczeniu usług corporate finance. Równolegle od 1997 r. do kwietnia 2002 r. był członkiem zarządu Domu Maklerskiego BIG-BG S.A. odpowiedzialnym m.in. za usługi brokerskie dla klientów instytucjonalnych oraz zarządzanie aktywami. Od sierpnia 2001 r. pełnił funkcję prezesa zarządu Millennium TFI.

KRZYSZTOF CHARCHUŁA

PREZES ZARZĄDU BZ WBK-AVIVA TU

Prezes zarządu BZ WBK-Aviva Towarzystw Ubezpieczeń od 2010 roku, przedtem pełnił w spółkach funkcję członka zarządu nadzorującego pion operacji i IT. Z branżą ubezpieczeniową związany od 1995 r. W latach 1995–2008 pracował w TUŻ Amplico Life S.A, gdzie był

m.in. wiceprezesem zarządu ds. operacyjnych. Równocześnie, współtworzył i zarządzał w latach 1998–2007 spółką Amplico Services Sp. z o.o., która stała się platformą synergii operacyjnej grupy AIG w Polsce. W latach 2002–2003, sprawował dodatkowo funkcję członka zarządu

w AIG Asset Management. Z wykształcenia fizyk-doktor nauk fizycznych, karierę zawodową rozpoczynał jako nauczyciel w LO im. Zamoyckiego w Warszawie, a następnie wykładowca i naukowiec w Akademii Medycznej oraz na Uniwersytecie Warszawskim.



BARTOSZ CHYTŁA

WICEPREZES ZARZĄDU I DYREKTOR DO SPRAW HANDLOWYCH (CCO) NEST BANKU

W 2016 r. z sukcesem przygotował start tej nowej marki na polskim rynku bankowym. Dzięki jego odważnej decyzji strategicznej dawny FM Bank PBP zniknął z rynku, a pojawił się Nest Bank, pozycjonujący się jako bank dla rodziny, obsługujący zarówno klientów indywidualnych, jak i mikroprzedsiębiorstwa. Zdecydował również o dynamicznym rozwoju w banku linii biznesowej consumer finance, oraz budowaniu sieci franczyzowej (w ciągu pół roku powstało 80 placówek partnerskich). Bartosz Chytła swoją karierę zawodową w bankowości rozpoczął w 1996 r., w Pierwszym Polsko-Amerykań-

skim Banku S.A. Od 2004 r. piastował stanowisko wiceprezesa zarządu Fortis Bank S.A., gdzie odpowiadał za segmenty bankowości detalicznej oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Stworzył i wdrożył strategię wzrostu w tych obszarach. W 2008 r. jako członek zarządu Banku DnB NORD Polska S.A. odpowiadał za bankowość detaliczną, tworząc ją od podstaw. Od roku 2009 do 2012 jako prezes zarządu Banku DnB NORD Polska S.A. przeprowadził kompleksową restrukturyzację banku, jednocześnie wprowadzając go na ścieżkę zyskownego wzrostu. W latach 2009–2011 pełnił rolę członka

Komitetu Zarządzającego Grupą DnB NORD. Od 2012 r. piastował funkcję wiceprezesa zarządu Getin Holdingu, zasiadając jednocześnie w Radach Nadzorczych Idea Banku oraz spółek: Idea Leasing, Idea Expert, MW Trade, Getin International. Od 2013 r. pełnił funkcję prezesa zarządu w Meritum Banku znacząco zwiększając jego rentowność i wycenę rynkową. Bartosz Chytła jest absolwentem wydziału Zarządzania i Marketingu Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Posiada dyplom MBA Ecole Nationale des Ponts et Chaussees w Paryżu oraz Uniwersytetu w Bristolu.

DANIEL DROBNIAK

PREZES ZARZĄDU GETIN LEASING

W branży leasingowej od 1995 r. W latach 2004–2009 pracował w Europejskim Funduszu Leasingowym jako m.in. dyrektor departa-

mentu sprzedaży Universal Leasing, odpowiadał za sprzedaż leasingu pojazdów oraz maszyn i urządzeń. W latach 2010–2016 pełnił funkcję

z-cy dyrektora zarządzającego obszarem sprzedaży kredytu samochodowego i leasingu w Getin Noble Bank SA.



MACIEJ JANKOWSKI

PREZES ZARZĄDU AVIVA TUO

Absolwent Szkoły Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie (obecnie SGH), kierunek ekonomika i organizacja handlu zagranicznego. W 1993 r. rozpoczął pracę w Commercial Union Polska – Towarzystwie Ubezpieczeń na Życie, gdzie kolejno piastował funkcje księgowego, wicedyrektora i dyrektora finansowego. Był odpowiedzialny m.in. za księgowanie operacji ubezpieczeniowych, rozwój współpracy z instytucjami finansowymi, opraco-

wywanie procedur kontroli wewnętrznej. W latach 1997–1998 pracował w Wielkiej Brytanii w Aviva Assurance Company plc w dziale ryzyk biznesowych. W latach 1993–1997 przechodził szkolenie w Association of Certified Chartered Accountants i złożył końcowe egzaminy uprawniające do ubiegania się o wykonywanie zawodu biegłego rewidenta w Wielkiej Brytanii i w większości krajów OECD. W latach 1998–2003 był wiceprezesem CU PTE.

W latach 2003–2008, jako wiceprezes Commercial Union Życie i Commercial Union Polska Sp. z o.o. odpowiadał za finanse spółek grupy CU Polska. Od 2008 r. prezes grupy Aviva w Polsce. W latach 2003–2008 jako wiceprezes odpowiadał za finanse spółek grupy Aviva. W latach 2008–2013 prezes grupy Aviva w Polsce, od 2013 r. wiceprezes grupy. Od 2009 r. prezes Aviva Towarzystwa Ubezpieczeń Ogólnych S.A.

SZYMON KAMIŃSKI

PREZES ZARZĄDU BZ WBK LEASING

Posiada wykształcenie techniczne i ekonomiczne nabyte w uczelniach polskich i zagranicznych (m.in. WSM Gdynia/Akademia Morska, IMD Lausanne). Odpowiedzialny za strategię biznesową, sprzedaż i ryzyko kredytowe. Od współpracowników oczekuje gry zespołowej, dynamiki, kreatywności i wytrwałości. Szymon Kamiński zarządzał biznesem w finansach, doradztwie oraz przemyśle. W latach 1996–1998 był jed-

nym z dyrektorów zarządzających restrukturyzacją post-akwizycyjną w polskiej części szwedzkiej Grupy Trebruk (obecnie Arctic Paper S.A.). Od 1998 r. związany z Det Norske Veritas kolejno jako country manager i członek zarządu w Polsce (1998–2002) a następnie w Hiszpanii i Portugalii (2003–2005), w latach 2006–2008 jako global rating manager zarządzał projektami realizowanymi w Europie, na Dalekim Wschodzie i Ameryce

Południowej. W latach 2008–2010 był związany z Grupą Credit Agricole, Europejskim Funduszem Leasingowym S.A., jako dyrektor zarządzający korporacyjną linią biznesową. Od 2011 r. w Grupie BZWBK/Santander, zarządza spółkami leasingowymi w Polsce. Szymon Kamiński przez wiele lat uprawiał wyczynowo sport (pływanie 11 lat, żeglarstwo regatowe 5 lat). Jego pasją jest historia. Władza językiem angielskim i hiszpańskim.



PIOTR KARNKOWSKI

PREZES ZARZĄDU BPH TFI

Jest absolwentem wydziału Ekonomii na kierunku Organizacja i Zarządzanie Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W latach 1993–1996 zatrudniony przez BWR Real Bank S.A. z siedzibą w Krakowie na stanowisku dealera w Departamencie Skarbu. Od 1996 r. związany z Bankiem BPH S.A., gdzie od 2010 r. pełnił funkcję dyrektora zarządzającego w zakresie działalności skarbowej, w tym zawierania transakcji na rynku międzybankowym. W ramach pełnionych obowiązków był odpowie-

dzialny m.in. za zarządzanie aktywami i pasywami banku, zarządzanie ryzykiem płynności bieżącej i strukturalnej, ryzykiem stopy procentowej i walutowym, zarządzanie portfelami płynności i inwestycyjnym jako i produktami strukturyzowanymi. Od 2012 r. nadzorował sprzedaż produktów skarbowych klientom korporacyjnym i SME oraz działalność powierniczą prowadzoną przez bank. W ramach powierzonych obowiązków, nadzorował realizację budżetów sprzedażowych, koszty

wych związanych z produktami skarbowymi oraz kontrolował działalność inwestycyjną prowadzoną w ramach podległej mu jednostki organizacyjnej Banku BPH S.A. Był członkiem komitetów ALCO (Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami), ERMK (Komitet ds. Zarządzania Ryzykiem Przedsiębiorstwa). Z BPH Towarzystwem Funduszy Inwestycyjnych SA związany od kwietnia 2014 r., gdzie objął stanowisko prezesa zarządu odpowiedzialnego za pion zarządzania aktywami.



JAKUB KIZIELEWICZ

PREZES ZARZĄDU SPÓŁEK Z GRUPY MASTERLEASE

Jakub Kizielewicz jest prezesem zarządu od czerwca 2016 r. Wcześniej od kwietnia 1999 r. był dyrektorem finansowym i członkiem zarządu spółek z Grupy Masterlease. Jest współautorem projektu wykupu menedżerskiego spółki PCM przy zastosowaniu innowacyjnej metody finansowania przejęcia przez emisję obligacji notowanych na rynku

Catalyst. W 2013 r. zrealizował akwizycję spółki Bawag, a także portfela kontraktów od Pol-Mot Auto. Współautor udanego debiutu giełdowego spółki Prime Car Management S.A. w 2014 r. Ukończył Informatykę na Politechnice Gdańskiej oraz studia podyplomowe z zakresu bankowości inwestycyjnej na Uniwersytecie Gdańskim

i w Gdańskiej Akademii Bankowej. Posiada również stopień MBA uzyskany na Uniwersytecie Strathclyde w Glasgow i GFKM. Doświadczenie zawodowe zdobywał, pracując jako makler w Sopotkim Domu Maklerskim S.A. i w Przedsiębiorstwie Maklerskim Elimar S.A., a także jako analityk i dyrektor ds. rozwoju w Futura Leasing.



DR STANISŁAW KLUZA

PREZES ZARZĄDU BOŚ BANK

Doktor nauk ekonomicznych związany ze Szkołą Główną Handlową. Od początku kariery zawodowej specjalizuje się w problematyce rynku finansowego, analizach makroekonomicznych oraz metodach ilościowych. Podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów, a następnie minister finansów. W latach 2006–2011 Przewodniczący Komisji Nadzoru Finansowego. Podczas światowego kryzysu finansowego, który rozpoczął się w 2008 r., sprawował nadzór nad polskim sektorem bankowym, rynkiem kapitałowym, ubez-

pieczeniowym i emerytalnym. Odpowiadał za zapewnienie prawidłowego funkcjonowania rynku, stabilność, bezpieczeństwo, przejrzystość oraz ochronę interesów jego uczestników. Od 2002 do 2006 r. związany z Bankiem Gospodarki Żywnościowej, gdzie zajmował m.in. stanowiska dyrektora departamentu analiz i głównego ekonomisty banku. W latach 90. pracował także w McKinsey & Company, wiodącej globalnej firmie doradztwa strategicznego oraz w polskim oddziale koncernu Unilever. Od 1994 r. zwią-

zany z Instytutem Statystyki i Demografii SGH. W 2001 r. na tej samej uczelni uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii ze specjalnością ekonometria, polityka pieniężna i statystyka. Jego praca doktorska została wyróżniona nagrodą Prezesa Rady Ministrów. W latach 2012–2016 zajmował się problematyką rynków finansowych w gospodarczym gabinecie cieni przy Business Centre Club. Jest przewodniczącym zespołu ekspertów przy Związku Dużych Rodzin „Trzy Plus”.

RADOSŁAW KUCZYŃSKI

PREZES ZARZĄDU EFL

Radosław Kuczyński pracuje w sektorze finansowym od 18 lat. Jest absolwentem Uniwersytetu Wrocławskiego. Studiował również we Francji, gdzie ukończył studia podyplomowe na kierunku zarządzania systemami przemysłowymi w Ecole Centrale de Paris. Radosław Kuczyński karierę zawodową rozpoczął w 1995 r. w centrali firmy Lukas we Wrocławiu. Od połowy 1997 r. związał się z grupą BNP Paribas rozpoczynając pracę w dziale analiz statystycznych firmy BNP Paribas

Personal Finance (dawniej Cetelem) w Paryżu. W kolejnych latach zajmował stanowiska dyrektorskie w centrali i filiach zagranicznych Cetelem oraz BNP Paribas. Od 1998 r. pracował jako dyrektor działu IT, początkowo w Cetelem Polska, a następnie w niemieckiej filii firmy, gdzie od 2004 r. odpowiadał również za dział planowania finansowego i kontrolingu. W latach 2006 – 2007 Radosław Kuczyński był zastępcą dyrektora regionu Eurazja-Afryka Północna w centrali

grupy BNP Paribas Personal Finance w Paryżu. Przez kolejne 4 lata pracował jako członek zarządu banku UkrSibbank na Ukrainie, gdzie był odpowiedzialny za rozwój linii biznesowej personal finance. Od 2011 r. Radosław Kuczyński był członkiem zarządu Cetelem w Republice Czeskiej, odpowiedzialnym za marketing i sprzedaż. Od 16 września 2013 r. jest Prezesem Zarządu EFL. Radosław Kuczyński jest członkiem Komitetu Wykonawczego Związku Polskiego Leasingu.



ZDZISŁAW KUPCZYK

PREZES ZARZĄDU BANKU BPS

Zdzisław Kupczyk wywodzi się z sektora bankowości spółdzielczej. W Banku BPS pracuje od momentu jego powstania, czyli od 2002 r., początkowo jako dyrektor oddziału w Sieradzu, następnie przez 10 lat jako dyrektor warszawskiego oddziału regionalnego. Wcześniej pełnił funkcję prezesa zarządu Banku Spółdzielczego w Warcie. Od 27 marca 2013 r. wiceprezes za-

rządu Banku Polskiej Spółdzielczości, od 24 marca 2014 r. p.o. prezesa zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości. Od 27 stycznia 2015 r. prezes zarządu Banku Polskiej Spółdzielczości. Przed rozpoczęciem kariery w bankowości, piastował stanowiska w administracji państwowej i gospodarczej, od 1980 r. zawsze na stanowiskach kierowniczych. Ukończył studia na

Wydziale Prawa i Administracji na Uniwersytecie Łódzkim, studia podyplomowe w Wyższej Szkole Bankowości we Wrocławiu oraz na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, z zakresu „Zarządzania nowoczesnym bankiem”. Jest także absolwentem studiów podyplomowych w Szkole Głównej Planowania i Statystyki, w obszarze „Zarządzanie w gospodarce”.

ADAM ŁĄCKI

PREZES ZARZĄDU KRAJOWEGO REJESTRU DŁUGÓW BIURA INFORMACJI GOSPODARCZEJ

Adam Łącki jest absolwentem Akademii Medycznej w Poznaniu, gdzie ukończył specjalizację: zarządzanie jednostkami służby zdrowia. Swoją karierę zawodową rozpoczął w polskim oddziale koncernu Johnson&Johnson, gdzie z czasem został regionalnym szefem sprzedaży. Następnie kierował kilkoma oddziałami firm windykacyjnych. Od 1 marca 2005 roku sprawuje funkcję prezesa Zarządu Krajowego

Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej SA. Pod jego kierownictwem KR D znacząco umocnił pozycję lidera rynku i jako jedyny stworzył ogólnopolski system wymiany informacji gospodarczych. Krajowy Rejestr Długów jest też członkiem prestiżowego Association of Consumer Credit Information Suppliers (ACCIS), czyli Stowarzyszenia Dostawców Informacji o Kredycie Konsumen-

kim. W latach 2010, 2011, 2013 i 2015 Adam Łącki został zaliczony przez „Gazetę Finansową” do grona 25 najlepszych menedżerów świata finansów w Polsce. W 2014 roku został wybrany na wiceprzewodniczącego Komitetu Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. Prezes Zarządu KR D BIG otrzymał również tytuł Menedżera Roku 2015. Wyróżnienie przyznał magazyn „Home&Market”.



RADOSŁAW OLSZEWSKI

PREZES ZARZĄDU DM BOŚ

Absolwent Instytutu Transportu Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów menedżerskich MBA w Szkole Głównej Administracji i Zarządzania oraz podyplomowych studiów na SGH na kierunku Zarządzanie Ban-

kiem Komercyjnym. Od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Drogo zawodową rozpoczął w Biurze Maklerskim Polskiego Banku Rozwoju SA. W roku 1994 został współzałożycielem, akcjonariuszem i członkiem

zarządu Domu Maklerskiego Banku Ochrony Środowiska SA. Od 1996 r. nieprzerwanie pełni funkcję prezesa zarządu DM BOŚ SA. Sprawuje również funkcję Wiceprzewodniczącego Rady Izby Domów Maklerskich.

JAROSŁAW PARKOT

PREZES ZARZĄDU WARTA

Jest absolwentem Instytutu Transportu Politechniki Warszawskiej oraz Podyplomowego Studium Marketingu i Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada również tytuł Master of Business Administration Uniwersytetu Erasmus w Rotterdamie. Na początku kariery zawodowej pracował w wielu pry-

watnych polskich i międzynarodowych firmach. W 1998 r. rozpoczął pracę w Citibanku/Bank Handlowy na stanowisku dyrektora zarządzającego dystrybucją i bankowością detaliczną. Był członkiem zarządu Citibanku i członkiem Rady Nadzorczej TFI Kapitał Handlowy. W 2003 r. rozpoczął pracę

dla Grupy Ubezpieczeniowej Unia Polska na stanowisku wiceprezesa zarządu, odpowiedzialnego za rozwój strategiczny wszystkich spółek ubezpieczeniowych Unia w Polsce. Od 2004 r. pełnił funkcję prezesa Grupy Unia w Polsce. Prezesem TUiR WARTA S.A. i TUnŻ WARTA S.A. jest od lipca 2010 r.



JACEK RADZIWIŁSKI

PREZES ZARZĄDU PEKAO INVESTMENT BANKING

Jacek Radziwiłski pracuje w Grupie UniCredit od 2003 r., a w Pekao Investment Banking S.A. od stycznia 2008 r. Przed objęciem stanowiska prezesa zarządu był wiceprezesem współodpowiedzialnym za bankowość inwestycyjną w zakresie doradztwa finansowego (M&A) oraz transakcji na rynkach kapitałowych (ECM). Jacek Radziwiłski jest obecnie także członkiem globalnego komitetu sterującego Grupy UniCredit ds. doradztwa finansowego oraz bankowości inwestycyjnej. W latach 2003-2008

pełnił funkcję członka zarządu i dyrektora zarządzającego w Centralnym Domu Maklerskim (CDM) Pekao S.A. odpowiedzialnego za bankowość inwestycyjną oraz działalność maklerską na rynku instytucjonalnym. W latach 1995-2003 pracował najpierw w firmie doradczej Arthur Andersen na stanowisku konsultanta, a następnie w międzynarodowych instytucjach finansowych: HSBC oraz Deutsche Bank. W latach 2003-2004 zasiadał w Radach Nadzorczych spółek giełdowych: Grupa Kęty S.A. i Polska

Grupa Farmaceutyczna S.A. W trakcie dotychczasowej, ponad 20-letniej kariery w bankowości inwestycyjnej w rejonie Europy Wschodzącej Jacek Radziwiłski doradzał wielu spółkom z Polski, Węgier, Czech oraz Turcji i Izraela, a także inwestorom z Europy i Stanów Zjednoczonych.

Jacek Radziwiłski jest absolwentem Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, którą ukończył z wyróżnieniem oraz IESE Business School.

WOJCIECH RUTKOWSKI

PREZES ZARZĄDU CDM PEKAO

Jest absolwentem Politechniki Gdańskiej. Ponadto w 2005 r. ukończył program Warsaw Executive MBA w Szkole Głównej Handlowej i otrzymał dyplom i tytuł MBA nadany przez University of Minnesota. Pracował w Panoramicznej Polskiej (dawniej US West Polska) na stanowisku menedżera ds. sprzedaży, następnie jako szef zespołu sprzedaży w Agencji Citibank (Poland)

S.A. (1995-1998) i na stanowisku dyrektora regionalnego ds. sprzedaży w Norwich Union PTE i Norwich Union TUnŻ (1998-2000). W kolejnych latach pracował na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży w Wirtualnej Polsce (2000 – 2001) i w FIN FIN S.A. (właściciel Expandera; 2001 – 2002). W Centralnym Domu Maklerskim Pekao S.A. pracował od sierpnia 2002 r. na sta-

nowisku dyrektora zarządzającego w Pionie Klientów Indywidualnych, nadzorującego Departament Sprzedaży i Zarządzania Siecią. Od września 2007 r. pełnił funkcję członka zarządu CDM Pekao S.A. Od 18 maja 2009 r. pełnił obowiązki prezesa zarządu. W dniu 16 listopada 2009 r. został powołany na stanowisko prezesa zarządu CDM Pekao S.A.



TOMASZ SĘKAŁSKI

PREZES ZARZĄDU IDEA MONEY

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na Wydziale Prawa i Administracji, na kierunku Prawo (2001 r.). Ukończył Podyplomowe Studia Zarządzania Bankiem w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (2016 r.). Równocześnie od 2010 r. posiada mi-

nisterialne uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa. W swojej dotychczasowej karierze był odpowiedzialny za budowę i doskonalenie struktury organizacyjnych, usprawnienie procesów sprzedażowych, wdrażanie systemów

motywacyjnych oraz standardów pracy i obsługi klienta. Posiada wieloletnie doświadczenie w skutecznym i efektywnym prowadzeniu spółek prawa handlowego, w zarządzaniu zarówno przedsiębiorstwami o złożonej strukturze, jak również start-up'ami.

DR IWONA SROKA

PREZES ZARZĄDU KRAJOWEGO DEPOZYTU PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH (KDPW) ORAZ KDPW_CCP

Od wielu lat związana jest z rynkiem finansowym w Polsce. W 2009 r. objęła stanowisko prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych (KDPW). Po wydzieleniu ze struktur KDPW izby rozliczeniowej KDPW_CCP w 2011 r. pełni również funkcję prezesa zarządu tej instytucji. W latach 2000-2009 pracowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, jako doradca zarządu Giełdy, a następnie dyrektor biura komunikacji mar-

ketingowej. Od października 2011 r. Iwona Sroka pełni funkcję wiceprezesa Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. 22 października 2015 r. powołana przez prezydenta RP Andrzeja Dudę w skład Rady Dialogu Społecznego. Pełni funkcję członka rady dyrektorów Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów Wartościowych (ECSDA) oraz członka rady ds. systemu płatniczego przy Narodowym Banku Polskim. Przewodnicząca Kapituły

Konkursu im. Władysława Grabskiego na najlepszego dziennikarza ekonomicznego, organizowanego przez NBP. Przewodnicząca Rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Obecnie jest adiunktem w Katedrze Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.





ROMUALD SZELIGA

PREZES ZARZĄDU CREDIT AGRICOLE BANK POLSKA

Romuald Szeliga pracę w sektorze bankowym rozpoczął w 1989 r. w PKO BP, w którym nadzorował sieć placówek w regionie poznańskim. Od 1992 r. zasiadał w zarządzie Wielkopolskiego Banku Kredytowego. Na tym stanowisku odpowiadał m.in. za sieć placówek, marketing i sprzedaż, bankowość elektroniczną, a także za

obszar kredytów i ryzyka. Uczestniczył w rozbudowie ogólnopolskiej sieci placówek banku oraz w jego prywatyzacji i wejściu na giełdę. W 2001 r., po fuzji WBK z Bankiem Zachodnim, objął stanowisko członka zarządu nowego banku, odpowiadając za wiele projektów sprzedażowych, procedury i procesy oraz departa-

ment skarbu. Od 2003 r. pracował w Banku BPH, gdzie jako dyrektor zarządzający kierował rozwojem jednego z 4 makroregionów bankowości detalicznej. Romuald Szeliga jest absolwentem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz podyplomowych studiów bankowości na Uniwersytecie Warszawskim.

PIOTR MARIA ŚLIWICKI

PREZES ZARZĄDÓW SOPOCKIEGO TOWARZYSTWA UBEZPIECZEŃ ERGO HESTIA, A TAKŻE SOPOCKIEGO TOWARZYSTWA UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE ERGO HESTIA

„Człowiek Dekady Polskich Ubezpieczeń” i „Człowiek 15-lecia Polskich Ubezpieczeń”. Za wkład w rozwój polskiego rynku ubezpieczeń otrzymał Złoty Krzyż Zasługi i Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski. Jest inicjatorem i współtwórcą Komisji Dobrych Praktyk Polskiej Izby Ubezpieczeń i przewodniczącym jej pierw-

szego składu w latach 2009-2014. Od 2007 r. w zarządzie Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, w latach 2010-2014 był jej prezesem, a obecnie jest prezydentem honorowym tej największej w Polsce bilateralnej izby gospodarczej. Jako jedyny Polak w historii został zaproszony do elitarnego Rendez-Vous de

Septembre Association w Monte Carlo – najważniejszego światowego forum branży ubezpieczeniowo-reasekuracyjnej. Piotr M. Śliwicki od 25 lat kieruje firmą ubezpieczeniową. W Polsce to rekord. Wprowadził ERGO Hestię na podium największych towarzystw ubezpieczeń w Polsce.



MACIEJ TRYBUCHOWSKI

PREZES ZARZĄDU DOMU MAKLERSKIEGO BANKU BPS

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School. Uczestnik wielu szkoleń m.in. z zakresu finansów, zarządzania i administracji funduszy inwestycyjnych w Luxemburgu. Od ponad 20 lat związany z rynkiem kapitałowym. W latach 1989–2002 asystent w Katedrze Teorii Organizacji

na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. 1989 – 1990 radca w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. W latach 1995–2002 dyrektor departamentu emisji i gwarancji, a następnie dyrektor zarządzający w Centralnym Domu Maklerskim Pekao S.A. W latach 2003–2012 dyrektor Biura Maklerskiego Banku BGŻ, 2013

i 2014 dyrektor wykonawczy a następnie wiceprezes w IDMSA. Członek rad nadzorczych spółek, współautor podręcznika „Zarządzanie – teoria i praktyka” pod red. Prof. A.K. Koźmińskiego. Od 2004 r. działał w Izbie Domów Maklerskich jako wiceprzewodniczący Komisji Rewizyjnej, wiceprezes zarządu, wiceprzewodniczący i przewodniczący Rady Domów Maklerskich.

ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA

PREZES ZARZĄDU GOTHAER

Menedżer z prawie 20-letnim doświadczeniem w branży finansowej i ubezpieczeniowej. Jest absolwentką Uniwersytetu Łódzkiego (1995) oraz Szkoły Głównej Handlowej (1996). W latach 2001–2012 była związana z grupą Ergo Hestia, w tym od 2001

roku z MTU Moim Towarzystwem Ubezpieczeń SA, gdzie piastowała stanowisko wiceprezesa zarządu. Wcześniej, w latach 1999–2001 pracowała w firmie SKARBIEC Serwis Finansowy Sp. z o.o. na stanowiskach wiceprezesa i prezesa Zarządu oraz

jako dyrektor sprzedaży w PTE Skarbiec-Emerytura S.A. (1998–1999) i Canada Brokers Sp. z o.o. (1996–1998). W 2010 r. została uhonorowana Brązowym Krzyżem Zasługi za wkład w rozwój polskiego rynku ubezpieczeniowego.



PIOTR ŻOCHOWSKI

PREZES ZARZĄDU PKO TFI

Absolwent Wydziału Elektroniki i Technik Informatycznych Politechniki Warszawskiej oraz Executive MBA prowadzonego przez Politechnikę Warszawską przy współpracy z London Business School, HEC School of Management Paris oraz NHH Bergen. Posiada tytuł Chartered Financial Analyst (CFA) nadany przez amerykański CFA Institute, potwierdzający kwalifikacje w zakresie doradztwa inwestycyjnego oraz tytuł Fellow of ACCA, międzynarodowej organizacji zrzeszającej specjalistów z zakresu finansów i ra-

chunkowości. Od 1996 r. związany zawodowo z polskim rynkiem finansowym. Karierę rozpoczął w Arthur Andersen Audit sp. z o.o. gdzie uczestniczył w audytach oraz przeglądach typu due diligence firm notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i firm zagranicznych z wielu branż. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu instytucjami finansowymi. W latach 1999–2010 pracował w Grupie Kapitałowej Pioneer Pekao Investment Management, jako między innymi dyrek-

tor finansowy oraz wiceprezes zarządu w Pioneer Pekao Towarzystwie Funduszy Inwestycyjnych S.A. Był odpowiedzialny m.in. za rozwój Pioneer Global Asset Management w regionie Europy Centralnej i Wschodniej. Był członkiem Rady Nadzorczej NETIA S.A. oraz członkiem Rady Nadzorczej Platforma Mediowa Point Group S.A. Od 1 czerwca 2011 r. pełnił funkcję wiceprezesa zarządu PKO TFI. W dniu 20 grudnia 2012 r. powołany na stanowisko prezesa zarządu PKO TFI.

Zdobywać wiedzę od największych autorytetów

Od wielu lat korporacje na całym świecie inwestują swoje pieniądze w rozwój pracowników na różnych szczeblach. Również na tych najwyższych. Cel zawsze jest ten sam – wzrost efektywności i wzrost zysków.



Szymon Lach

konsultant biznesowy/trener Certes

Praca w organizacji na najwyższych szczeblach wiąże się z koniecznością posiadania bardzo szerokiej wiedzy i wielu umiejętności, które na co dzień są zbędne i niedostępne dla wielu ludzi. Od lat w świecie biznesu krąży powiedzenie mówiące o tym, że właściwe zarządzanie to umiejętność otaczania się ludźmi mądrzejszymi od samego siebie i wykorzystywania ich potencjału. Tak samo jest ze zdobywaniem kwalifikacji – by je posiadać trzeba znaleźć kogoś, kto wie więcej od nas.

Przestrzeń do wymiany wiedzy

Świat już dawno stał się globalną wioską. Technologie, które są dostępne i te, które pojawiają się jako nowości jeszcze bardziej „zmniejszają” poczucie odległości. Coraz szybsze łącza internetowe, transmisje live z całego świata, coraz szybsze samoloty, krótsze czasy podróży pociągami – to wszystko stwarza ogromne możliwości korzystania z dóbr materialnych i intelektualnych na całym świecie. Okazuje się, że to co kiedyś było nieosiągalne, dziś jest dostępne na wyciągnięcie ręki.

XXI wiek tworzy też ogromną przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń. Z takiego rozwiązania korzysta coraz więcej firm i branż. Organizowane są konferencje, przyjeżdżają prelegenci, specjaliści. Wymiana doświadczeń generuje możliwość rozwoju poprzez adaptowanie różnorodnych doświadczeń lub ich synergii. Dzieje się tak również w świecie szkoleń i programów rozwojowych. Obecnie na polskim rynku jest kilka firm

świadczących usługi consultingowe i doradcze dla osób z najwyższego szczebla zarządzania. Wiele z tych firm zrzesza w swoim gronie specjalistów najwyższej klasy. Kolejne współpracują ze światowymi ekspertami, którzy przyjeżdżają do Polski dzielić się doświadczeniem. Zarówno w zakresie miękkich aspektów pracy menedżera, jak i twardej wiedzy z zakresu np. ekonomii czy ekonometrii.

Osiągnąć główny cel

Polscy eksperci z rynku szkoleniowego, mając świadomość sytuacji i czując konieczność ciągłego poszerzania swoich kwalifikacji,

również jeżdżą po świecie i zdobywają wiedzę od największych autorytetów. To, w połączeniu z praktycznym i wieloletnim doświadczeniem na stanowiskach kierowniczych często pozwala osiągnąć główny cel – wzrost efektywności. Jak w każdej branży, tak i w branży finansowej warto korzystać z firm i ekspertów, którzy mają duże doświadczenie właśnie w tej dziedzinie i znają dobrze jej specyfikę. Światowi liderzy w dziedzinie przywództwa tacy jak m.in. John C. Maxwell coraz częściej odwiedzają nasz kraj i jest możliwość bezpośredniego korzystania z ich wiedzy i doświadczenia.

Zaspokoić oczekiwania wymagających managerów

Odpowiadając na pytanie, czy programy edukacyjne i szkoleniowe nadążają za potrzebami rynku pracy w finansach na najwyższych szczeblach – ponad wszelką miarę istnieją w Polsce specjaliści, których wiedza, doświadczenie i umiejętności są w stanie zaspokoić oczekiwania nawet najbardziej wymagających managerów najwyższego szczebla. To, czego potrzeba, by szkolenie rzeczywiście przyniosło efekt to często pokora i otwartość uczestników na poznawanie nowych rzeczy, odmiennych od tych, które do tej pory pozwalały osiągać sukces.

Przepis na sprawdzone szkolenie

Jak mówi tekst pewnego utworu polskiego młodego artysty ze śląską: „Im wyżej jesteś, tym droga bardziej kręta”. Droga na szczyt oraz osiągnięcie dużego sukcesu zawodowego często sprawia, że człowiek zamyka się na nowe rzeczy. Zaczyna wierzyć, że skoro mu się udało, to jego metody są skuteczne i nie potrzebuje niczego dodatkowego. Stare powiedzenie mówi: „pokorne cię dwie matki ssie”. Dobry trener, posiadający właściwe kompetencje i wiedzę do przekazania plus otwarty umysł uczestnika i jego zaangażowanie (niezależnie od pozycji i osiągniętego sukcesu), to przepis na sprawdzone szkolenie, które przyniesie zadowolenie obu stronom. Globalna wioska daje możliwości czerpania od każdego, kto jest w zasięgu... internetu. Zatem mówienie dzisiaj, że nie mam się z czego uczyć ani od kogo uczyć jest blefem. Na świecie jest ogrom ludzi, od których warto czerpać. Na początku jednak trzeba chcieć ich znaleźć.



Umiejętność korzystania z doświadczenia i wiedzy zespołu a budowanie sprawnie działającej instytucji finansowej



Paweł Sopkowski

prezes zarządu CoachWise S.A.,
master coach i senior trener
CoachWiseTM

Organizacje to skomplikowany, wielowymiarowy organizm (nie mechanizm). Żyje korzystając z zasobów otoczenia, przetwarzając je i tworząc nową wartość. Ich produkty, usługi trafiają z powrotem

do otoczenia i tam „udowadniają” swoją przydatność.

Twórcza siła

Siłą napędzającą ten proces twórczy jest energia – ludzka i mechaniczna. Technologie powodują, że ludzka energia jest coraz mniej potrzebna. Ludzka energia nigdy jednak nie będzie zastępowalna. Jest konieczna, niezbędna. Energia to jednak nie wszystko... Organizacje potrzebują również idei, pomysłów, propozycji. Te płyną wyłącznie od ludzi. Strategie, procesy, struktury, systemy – czynniki sukcesu instytucji finansowych – nie są w stanie rozwijać się, ewoluować, adaptować same.

„Gdyby nie ci chole...i ludzie”

Jeden z członków zarządu United Airlines – największej linii lotniczej na świecie – w jednym ze swoich wywiadów powiedział: „Wszystko byłoby ok, umiemy poradzić sobie nawet z kryzysem paliwowym, gdyby nie ci chole...i ludzie. Ciągłe czegoś chcą, coś im nie pasuje, oczekują, wymagają”. Zdarza się, że zarządzanie na najwyższych szczeblach, w sposób naturalny powoduje jego „odhumanizowanie”. Zarządzamy coraz większymi tematami, strukturami, programami. Nasz horyzont planowania to już nie tydzień miesiąc, ale kwartał, półrocze, rok. Ludzie – jedyna twórcza siła naszej organizacji – stają się coraz bardziej elementem

gry, zasobem. Są coraz bardziej anonimowi, bezosobowi. Ten proces nie jest nagły, z dnia na dzień. To dzieje się raczej małymi krokami, niepostrzeżenie, z dnia na dzień.

Możliwości

Nieustająco zaskakujące są produkty ludzkiej pomysłowości: usługi, produkty, technologie. Bywają one rezultatem „iskry geniuszu” – pojedynczego momentu kiedy wpadamy na pomysł, ideę. Zarządzając organizacjami potrzebujemy „systemowo” tworzyć okazję do tego, te iskry mogły się pojawiać. Często jednak aby idee, pomysły mogły się zmaterializować potrzebne jest i aktywne poszukiwanie, weryfikowanie, aktywizowanie,

wanie. Często rodzą się i wymagają wspólnego wysiłku, wielu fragmentów wiedzy, doświadczeń, umiejętności, które dopiero połączone razem dają nową wartość.

Rozwiązanie

Jedną z książek Billa Hybels’a, Senior Pastora Willow Creek Community Church nosi znaczący tytuł „Kim jesteś, gdy nikt nie patrzy”. To wyzwanie, które stawia przed nami zarządzanie na najwyższych szczeblach zarządzania. Kim jesteśmy w relacji do naszych pracowników, partnerów, dostawców klientów? Czy widzimy w nich zasoby, czy też możliwości. Czy jesteśmy nimi oraz ich potencjałem realnie zainteresowani?

Umiejętnie wyznaczać cele własne i swoich współpracowników

Od współczesnego menedżera w finansach, oprócz fachowej wiedzy i zdolności analizy skoncentrowanej na wynikach finansowych, oczekuje się również uwzględnienia szerokiego kontekstu biznesu, w którym funkcjonuje firma. By skutecznie wspierać budowanie stabilnej przyszłości, inicjować i przeprowadzać zmiany, rozwijać talenty, menedżer musi umiejętnie wyznaczać cele własne i swoich współpracowników w połączeniu ze strategią organizacji, a także w sposób rzetelny zmierzyć efekty podjętych działań.



Edward Nieboj

partner zarządzający
Grant Thornton Frąckowiak sp. z o.o. sp. k.

Dzięki gruntownej wiedzy merytorycznej, na byciej najpierw na studiach i kursach, a później w praktyce zawodowej na stanowisku związanym z zarządzaniem finansami, menedżerowie finansów potrafią sprawnie poruszać się wśród liczb i sprawozdań. O wiele trudniej natomiast odnaleźć się im wśród tych zagadnień, które często trudno ująć w kategoriach budżetu czy planu finansowego, a dotyczą czynników określanych umownie jako „miękkie”. Wymagają one od menedżera otwartości i elastyczności, rozwiniętych kompetencji z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim.

Siła liczb

W dziedzinie finansów szczególnie wyraźnie uwidacznia się siła liczb, które najczęściej biorą górę nad ludźmi. Mówi się wprost, że to liczby rządzą ludźmi. Jednak na końcu łańcucha wyników interpretację danych i opartą na niej decyzję wypracowuje człowiek. Podjęcie skutecznych działań na podstawie wyników i planu, trzeba w odpowiedni sposób zakomunikować i przekonać do podjęcia wysiłku swoich ludzi. Dobry i skuteczny menedżer potrafi wykazać się

nie tylko umiejętnością zarządzania sobą, ale przede wszystkim świetnie budować relacje z zespołem współpracowników i podwładnych. Tu potrzeba sięgnąć do pokładów wrażliwości społecznej i empatii. Niełatwo bowiem utrzymać kurs na empatię i dialog w rzeczywistej konfrontacji z presją wyniku lub sytuacji, która wymaga pilnego rozwiązania problemu. Menedżer musi zdawać sobie sprawę, że to on jest kreatorem atmosfery pracy zespołu i to on nadając ton świadomie i skutecznie nią zarządza. Do dyspozycji pozostają różne style kierowania i sposoby wypracowywania i podejmowania decyzji. Menedżer demokrata może zyskać sporo u swoich podwładnych umiejętnie włączając ich w proces podejmowania decyzji. Kiedy indziej sytuacja wymusi na nim przyjęcie bardziej autorytarnej postawy.

Zmiany elementem biznesu

Warto pamiętać, że stałym elementem biznesu są zmiany. Nadmierne trzymanie się utartych procedur może czasem ograniczać i spowodować, że sytuacja zacznie wymykać się spod kontroli. Bardzo przydaje się planowanie strategiczne i umiejętność przewidywania różnych scenariuszy, tak by być przygotowanym na różne, w tym te mniej oczekiwane, ewentualności. W tym kontekście przywołać trzeba bardzo przydatną cechę jaką jest otwartość, zwłaszcza w stosunku do pracowników. Współczesny menedżer musi być zdolny do podjęcia dyskusji z pracownikami, nie tylko w nieprzewidywalnych, kryzysowych okolicznościach. Ważne, by umieć wyzwolić się od często zgubnego przekonania o własnej nieomyślności. Skłonność do dialogu połączona z rzeczową oceną argumentów oraz odwagą i umiejętność przyznania się do



pomyłki, mogą stanowić klucz do skutecznego kierowania. Otwartość w kontaktach z pracownikami z pewnością przyda się także we współpracy z przedstawicielami „młodszych generacji” pracowników. Jak pokazują różne opracowania przedstawiciele zarówno pokolenia Y i Z nie zawsze cenią atmosferę pracy, kulturę organizacji opartą na dialogu. Są bardziej skłonni akceptować realizację zadań, kiedy wiedzą czemu one służą i jak będzie oceniana ich praca. Znanicy tematu podpowiadają, że dużo można zyskać stawiając na elastyczność w realizacji zadań. Sztynne 8 h przy biurku brzmi mniej zachęcająco dla pokolenia facebooka i smartfona niż perspektywa zrealizowania zadań w określonym terminie.

Indywidualne podejście

Patrząc z perspektywy podwładnego, ważne jest indywidualne podejście menedżera do każdego

członka zespołu, udzielanie wsparcia w rozwiązywaniu mniej typowych problemów oraz to, co można określić ogólnie zainteresowaniem ich osiągnięciami zawodowymi, czy nawet życiem prywatnym. Odpowiedzialny menedżer czujnie obserwuje swoich pracowników i potrafi oceniać efekty ich pracy, nie tylko w czasie okresowych ocen. Wiele badań pokazuje, że pracownikom brakuje często informacji zwrotnej, nawet krótkiej, podsumowującej to, czy dobrze zrobili swoją pracę. Ważne, by była ona udzielona w formie indywidualnej. W natłoku bieżących działań i realizacji wyśrubowanych celów menedżerowie zapominają o motywacyjnej sile zwykłej pochwały. Skupiamy się na unikaniu pomyłek, poprzez wychwytywanie i wytykanie błędów ale wciąż, zwłaszcza w Polsce, zapominamy o pozytywnym wzmocnieniu. W wielu firmach zdążył już zadomowić się tzw. coachingowy styl zarządzania, oparty mocno na bez-

Wizjoner i strateg w jednym

Bardzo często biorę udział w dyskusjach, czy menedżer powinien być wizjonerem, czy strategiem. I co w ogóle determinuje taką strategię działania. Co sprawia, że inni kreują rzeczywistość biznesową a inni ją realizują konsekwentnie według zaplanowanego biznesplanu. U podstaw wszystkiego leży kilka czynników: doświadczenie życiowe, środowisko w którym działa się zawodowo oraz prywatnie. Jednak nie możemy pominąć kluczowej determinanty naszego działania – osobowości.



Paweł Muzyczyszyn

właściciel
GROW Szkolenia Coaching Doradztwo HR,
trener, coach ICF

Podczas szkoleń biznesowych oraz zajęć ze studentami kierunków menedżerskich rozmawiamy często o tych cechach, które decydują o skuteczności menedżera, także finansowego. Okazuje się, że większość osób nie wspomina o menedżerze strategu czy wizjonerze. Swoje uwagi koncentrują raczej na cechach decydujących o skuteczności biznesowej i które wpisują się w oba modele. Do tych cech należą:

- Zorganizowanie, czyli umiejętność organizowania pracy zarówno swojej, jak i zespołu. To leży u podstaw budowania autorytetu mene-

dżera i jednocześnie bardziej wpisuje się w koncepcję działania stratega.

- Umiejętność delegowania to kluczowa kompetencja każdego menedżera. Jednak pojawia się tu wymóg konieczny w postaci kompetencji powiązanej, czyli rozliczania z delegowanych zadań oraz umiejętności związane z udzielaniem konstruktywnej informacji zwrotnej.
- Elastyczność – to umiejętność menedżera wymagana zarówno w podejściu wizjonerskim, jak i strategicznym. Wynika to ze zmienności sytuacji i różnych determinantów wpływających na procesy. Umiejętność dostosowania się do procesów oraz zróżnicowanych sytuacji związanych z pracą z ludźmi pozostanie tu kluczową.
- Stabilność w obszarze emocjonalnym – bo przecież nikt nie lubi racować z osobami zmiennymi emocjonalnie. Menedżer może, w zależności od sytuacji, kłaść większy nacisk na podejście strategiczne lub wizjonerskie, jednak nie może ludziom, z którymi pracuje

dostarczać „atrakcji” w postaci zmienności nastrojów. Przełoży się to bowiem na utratę autorytetu menedżerskiego.

- Spójność komunikacyjna to wypadkowa dwóch elementów – stabilności emocjonalnej oraz uczciwości zawodowej. Bo tylko menedżer, który działa zgodnie z tym, co myśli, będzie za każdym razem spójny komunikacyjnie. Jeśli komunikuje pracownikom rzeczy niezgodne z tym, co sam myśli, prędzej niż później ciało mową niewerbalną zdradzi jego niespójność. Odbiorcy to wychwycą, a wtedy już krótka droga do trudnej sytuacji, braku zaufania, utraty autorytetu.

Analizując kompetencje menedżera w finansach nie sposób jednak pominąć potencjału osobowościowego. W najprostszym podziale menedżerowie dzielą się na tych, którzy są ekstrawertykami lub introwertykami oraz tych, którzy działają racjonalnie lub emo-

pośrednim, zindywidualizowanym kontakcie z pracownikiem, uwzględniającym perspektywę jego rozwoju w firmie i realizację nowych zadań. Lider i przywódca poza wychwyceniem i docenieniem merytorycznych wartości swojego pracownika, potrafi też docenić jego cechy osobowości, odpowiednio dopasować do zespołu, co umożliwi optymalne dla firmy rozwijanie jego umiejętności.

Zatrzymać talenty

Dobry menedżer ma świadomość zarówno silnych, jak i tych najsłabszych kompetencji i cech osobowości swoich podwładnych. Wie, że nikt nie jest doskonały, ale każdy może i powinien rozwijać swoje doświadczenie zawodowe poprzez realizację odpowiednich zadań. Dziś, gdy w wielu profesjach weszliśmy w okres rynku pracownika, coraz bardziej istotne staną się te umiejętności, które przyczynią się do zatrzymania najbardziej wartościowych talentów w organizacji. Otwartość i elastyczność w powiązaniu z dobrym rozpoznaniem potrzeb i predyspozycji swoich ludzi umożliwiają menedżerowi kształtowanie twórczej i motywującej atmosfery. Wzajemne zaufanie, które zapewnia odpowiedni dobór współpracowników w połączeniu z kompetencjami zarządczymi menedżera pozwalają osiągnąć zamierzoną synergię – optymalną dla organizacji koordynację i synchronizację współpracy między pracownikami.

Wykrzesać z ludzi entuzjazm

Czy zatem współczesny menedżer powinien być strategiem, który obejmuje szeroki kontekst biznesu i aktywnie wpływa na strategię organizacji? Czy może lepszy jest twórczy wizjoner potrafiący pociągnąć za sobą i skutecznie przekonać do realizacji ambitnych zadań swoich pracowników? Wyzwania, jakie niesie ze sobą otaczająca nas rzeczywistość podsuwają dosyć oczywiste rozwiązanie dylematu: najlepiej być jednym i drugim. Jeśli bowiem menedżer nie będzie odpowiednio rozwijał kompetencji z obszaru strategicznego, nie ma szans na to, że stanie się partnerem dla zarządców i właścicieli w kreowaniu i decydowaniu o kierunkach rozwoju firmy. Jeżeli zaś nie odnajdzie w sobie choć odrobiny z lidera-wizjonera, może mieć problem ze zjednaniem sobie pracowników, co może być przeszkodą w skutecznym zarządzaniu, a już na pewno nie pozwoli na wykrzesanie z ludzi entuzjazmu, by zrobić coś lepiej i efektywniej.

cjonalnie. Współpracownicy, którzy pracują z menedżerem łączącym cechy emocjonalnego ekstrawertyka mają poczucie, że pracują z wizjonerem, który „maluje” pomysły i wizje działania. Może jednak okazać się, że są to koncepcje opowiedziane, ale znacznie gorzej z ich realizacją. W przypadku racjonalnego introwertyka, jego myślenie będzie zdeterminowane planowaniem, szczegółami, procesami. Tym samym sposób jego pracy będzie odbierany przez współpracowników jako podejście strategiczne. Istnieje jednak ryzyko niedostrzegania przez menedżera elementów społecznych.

Pytany o receptę na doskonałego menedżera finansowego odpowiem – najlepiej, żeby łączył w sobie stratega i wizjonera. W zależności od sytuacji. Jednak najważniejsze, aby oprócz tego uwzględniał aspekty zespołowe i rozwijał wszystkie opisane powyżej umiejętności.

Czas decyzji

Wiktor **Doktór**

prezes fundacji Pro Progressio

W 2016 w różnych częściach świata zapadały decyzje mogące wywrzeć istotny wpływ na dalszy rozwój usług dla biznesu – także w Polsce. Brexit czy wyniki wyborów w USA świadczą

o tym, że rośnie presja na ograniczanie inwestycji do rynków narodowych. Amerykanie rzeczywiście mogą mniej inwestować za granicą, m.in. w Polsce, a do tej pory to właśnie inwestorzy zza oceanu przodowali wśród tych, którzy decydowali się na ulokowanie biznesu nad Wisłą. Z drugiej strony mamy Brexit, który wbrew pozorom otwiera nowe możliwości

w zakresie dostarczania usług do Wielkiej Brytanii. Zmiany polityczno-gospodarcze zachodziły także na rynku polskim. Z jednej strony wysyłany jest do świata wyraźny sygnał wsparcia eksportu usług świadczonych przez polskie firmy, z drugiej zaś, mowa jest o kuszeniu finansowego świata z Londynu do otwierania centrów operacyjnych nad Wisłą.

Lider musi być skoncentrowany na rozwoju

Jeśli chce się być liderem na rynku, nie wystarczy sam pomysł i determinacja w jego wdrażaniu. Konieczne jest ciągłe przewidywanie potrzeb klientów i dostosowanie oferty do zmieniającego się zapotrzebowania rynku. Niezbędna jest również umiejętność skupienia się na kluczowych kwestiach.



Adam **Łacki**

prezes

Zarządu Krajowego Rejestru Długów

Kiedy prawie 14 lat temu Sejm zdecydował o konieczności utworzenia w Polsce biur informacji gospodarczej, powszechne było przekonanie, że jest to oferta dla dużych firm. To właśnie one, z racji prowadzonej skali działalności, mogły dostarczać sporo informacji o niezręcznych klientach oraz pobierać dużo raportów o potencjalnych kontrahentach. Do tego tematu zupełnie inaczej podszedł Krajowy Rejestr Długów BIG SA. Już na samym początku jego działalności przyjęto zasadę, że skoro 99,8 proc. firm w Polsce stanowią przedsiębiorstwa z sektora MSP, to nie można zlekceważyć ich potrzeb.

Tyle, że początkowo pełniliśmy rolę dodatkowego narzędzia windykacyjnego, bo takie było zapotrzebowanie ze strony firm, borykających się wówczas z olbrzymimi zatorami płatniczymi. „Utrudniamy życie dłużnikom” – takie było nasze hasło przez kilka pierwszych lat. Kilkanaście lat od rozpoczęcia działalności nadal chronimy firmy przed nieuczciwymi klientami. Zmieniły się jednak proporcje. Dziś zdecydowanie większą uwagę zwracamy na konieczność weryfikacji ich wiarygodności płatniczej.

Jak wynika z badania KRD i KPF „Portfel należności polskich przedsiębiorstw”, średni czas oczekiwania na zapłatę w trzecim kwartale 2016 roku sięgał 2 miesiące i 25 dni. Jeszcze pół roku wcześniej okres przeterminowania należności wynosił 3 miesiące i 17 dni. Nie oznacza to jednak, że zjawisko przestało być uciążliwe. Czas

oczekiwania na pieniądze wyraźnie się skrócił, a mimo to ponad połowa badanych firm deklaruje, że niezapłacone należności stanowią barierę w prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Pewnym nie można być nawet w przypadku stałych kontrahentów. Jak wynika z badania przeprowadzonego na zlecenie Rzetelnej Firmy, w większości mikro-, małych i średnich firm z przelewami za faktury spóźniają się zarówno stali, jak i nowi kontrahenci. To właśnie 67 proc. takich przedsiębiorstw na co dzień nie otrzymuje zaległych pieniędzy od swoich klientów – i to niezależnie, czy dopiero nawiązują z nimi współpracę, czy są to ich wieloletni partnerzy biznesowi.

Lider musi skupić się na kluczowych kwestiach

W przypadku wielu polskich firm, szczególnie tych najmniejszych, wciąż popularna jest praktyka, że właściciel jest jednocześnie doradcą, sprzedawcą, specjalistą od finansów i marketingu, a zdarza się, że i informatykiem lub księgowym. Niestety, taka droga jest z góry skazana na niepowodzenie. Nie da się wszystkiego zrobić samodzielnie. Im szybciej przedsiębiorcy to zrozumieją, tym bardziej dynamicznie będą w stanie rozwijać swój biznes.

Aby firma mogła myśleć o przyszłości, powinna od początku skupić się na podstawowej działalności, a procesy z nią bezpośrednio niezwiązane powierzyć ekspertom. Jednym z nich jest zarządzanie fakturą, które zaczyna się w momencie wyboru kontrahenta, a kończy gdy pieniądze za sprzedane towary lub usługi wpłyną na konto. Wśród wielu przedsiębiorców panuje przekonanie, że nie jest to nic trudnego. Tymczasem niemal 870 tysięcy zobowiązań i prawie 7 miliardów złotych długów firm notowanych w Krajowym Rejestrze Długów pokazuje, że nie jest to prawda.

Proces jest prosty i szybki pod warunkiem, że kontrahent został zweryfikowany i zapłacił w terminie. Gorzej, gdy o weryfikacji zapomniano, a klient nie zapłacił. Wtedy konieczna jest windykacja należności. Tyle, że przedsiębiorca nie powinien się nią sam zajmować, bo szybciej, taniej i skuteczniej będzie skorzystać z usług profesjonalistów. Idea zarządzania fakturą polega na tym, aby dostarczyć firmom szereg wzajemnie uzupełniających się usług, które łącznie obejmą cały proces. Mogą z niej skorzystać albo w całości, albo z jednego lub kilku elementów.

Taką kompleksową usługę oferuje konsorcjum Kaczmarek Group. W jego skład wchodzi między innymi Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej, firma windykacyjna Kaczmarek Inkasso i kancelaria prawna Via Lex. To jedyne na rynku rozwiązanie, obejmujące usługi różnych spółek: sprawdzanie, monitorowanie, nagradzanie klientów informacją pozytywną za terminową płatność i dopisanie dłużników do bazy danych KRD, a także windykację polubowną i sądową. Zdecydowanie najlepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie ekspertów już na samym początku procesu, czyli na etapie wyboru kontrahenta. Dobór partnerów biznesowych bez wcześniejszej weryfikacji często kończy się tym, że eksperci zostają włączeni do działania na samym końcu, kiedy sytuacja robi się już zdecydowanie trudniejsza. Najczęściej nie jest to już jednak efekt wcześniej przygotowanego planu, a narastających problemów z nieterminowymi płatnościami. Kiedy przeistaczają się one w kłopoty z płynnością, głównym celem przedsiębiorcy przestaje być rozwój biznesu, a staje się nim utrzymanie firmy na rynku.



W większości mikro-, małych i średnich firm z przelewami za faktury spóźniają się zarówno stali, jak i nowi kontrahenci. To właśnie 67 proc. takich przedsiębiorstw na co dzień nie otrzymuje zaległych pieniędzy od swoich klientów – i to niezależnie, czy dopiero nawiązują z nimi współpracę, czy są to ich wieloletni partnerzy biznesowi

Człowiek renesansu to dzisiaj najgorszy typ specjalisty?

Kiedys odpowiednikiem dzisiejszego „człowieka sukcesu” był człowiek renesansu – osoba wszechstronnie uzdolniona i wykształcona. Od takich osób wymagało się nie tylko wiedzy eksperckiej z zakresu wielu dziedzin, ale także znajomości co najmniej kilku języków. Czy to możliwe? W tamtych czasach, ze względu na niższy poziom zaawansowania nauki i techniki – jak najbardziej, a dzisiaj?

Naukowcy przewidują, że do 2020 r. ilość informacji (a więc również dostępnej wiedzy) na naszej planecie osiągnie 44 zettabajty – czyli ponad 40 milionów terabajtów. Dla porównania, eksperci ze StorageCraft Polska obliczyli, że przeciętny ludzki mózg jest w stanie przechowywać ok 100 terabajtów danych (z uwzględnieniem naszych wspomnień, przemysłów czy emocji). Badania te pokazują, że próby kształcenia się we wszystkich najważniejszych dziedzinach byłyby bezcelowe, a ilość informacji niemożliwa do przyswojenia. W XXI wieku człowiek renesansu reprezentowałby najgorszy typ specjalisty – dyletanta.

Zawężanie specjalizacji

Raport PwC „The future of work: A journey to 2022” przewiduje, że jednym z trzech najbardziej prawdopodobnych scenariuszy, którymi podąży rynek pracy, będzie zawężanie specjalizacji. Zdaniem badaczy, odbywać się to będzie na poziomie firm, które znacznie okroją wachlarz oferowanych przez siebie usług i skupią się na doskonaleniu jednego konkretnego obszaru. Fragmentacja biznesu oznaczać będzie dominację mniejszych przedsiębiorstw, które będą łączyć się w sieci dostawców. Odgórne zawężanie specjalizacji oznaczać będzie również zawężanie specjalizacji przez samych profesjonalistów. – Kształcenie się w jednej, określonej specjalizacji przynosi korzyści już przy wstępnej selekcji kandydatów, czyli na etapie czytania CV. Biorąc udział w rekrutacji na stanowisko dyrektora finansowego, w czasie spotkania z zarządem spółki, usłyszałam, że skoro jestem na poziomie Advanced Diploma in Management Accounting, nie ma żadnych pytań odnośnie mojego warsztatu pracy. Fakt posiadania CIMA ma duże znaczenie przy podejmowaniu przeze mnie istotnych decyzji biznesowych i stanowi duży atut podczas negocjowania warunków biznesowych przy nowych projektach. CIMA jest gwarancją wysokiej jakości warsztatu merytorycznego dla pracodawców i może dawać ogromną przewagę konkurencyjną – komentuje Agnieszka Biała, członek CIMA i AICPA.

Potrzeba silniejszego ukierunkowania

W świecie przeładowanym informacjami zawężanie pola specjalizacji wydaje się zatem koniecznością. Już na etapie kształcenia widać tendencje,

które wskazują na potrzebę silniejszego ukierunkowania wśród specjalistów. Można zaobserwować to m.in. na przykładzie tytułów naukowych i zawodowych, gdzie za dość obszerny uchodzi doktor czy węższy MBA (obejmujący najważniejsze aspekty zarządzania). Potwierdza to Natalia Sellinger, która łączy rolę doktorantki z funkcją menedżera ds. HR w Luxoft, drugiej najszybciej rosnącej firmy IT w Polsce według rankingu Computerworld Top 200, prowadzącej centra programistyczne w czterech

miastach Polski. – Jeśli mówimy o profilu eksperta to moim zdaniem powinna go charakteryzować „głowa” pełna wiedzy merytorycznej, którą ekspert mógł przepracować, sprawdzić realizując zadania, cele, projekty, np. w biznesie. Od zawsze lubiłam dużo czytać, ale miałam też w sobie potrzebę działania i przełożenia go na efekty biznesowe. Rozpoczęcie studiów doktoranckich na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu było dla mnie naturalnym wyborem po skończeniu studiów magisterskich. Już wówczas zarządzałam Działem HR w firmie IT. Dzisiaj widzę korzyści z łączenia ról doktorantki, nauczyciela akademickiego i menedżera HR. Ciągła

Większa profesjonalizacja

Coraz większa profesjonalizacja widoczna jest również w obszarze IT. Przewiduje się, że do 2020 roku w całej Unii Europejskiej może brakować ok. 1 mln informatyków. Największy deficyt widać wśród specjalistów związanych z programowaniem. Aby poradzić sobie z tym problemem konieczna jest szersza współpraca nauki ze światem biznesu. Oferta edukacyjna w zakresie IT w ostatnich latach bardzo się rozwinęła, a uczelnie

praca z ludźmi, rozwijanie innych, ale też siebie daje mi dużo satysfakcji. Zamiłowanie do nauki, czytania, obserwowania rzeczywistości od zawsze pomagało mi w kreowaniu pomysłów możliwych do wykorzystania w biznesie – opowiada Natalia Selinger, HR manager w Luxoft Poland.

W poszukiwaniu liderów

Znaczenie specjalizacji na współczesnym rynku pracy wykracza dziś jednak poza standardowe certyfikacje czy tytuły naukowe. Wraz z rosnącą liczbą międzynarodowych projektów biznesowych trafiających do Polski, pracodawcy coraz częściej wymagają od kandydatów doświadczenia w prowadzeniu skomplikowanych projektów, co potrafią też docenić. – Priorytetem jest dla nas rozwój talentów wewnątrz firmy, o czym świadczy choćby liczba awansów. Zapotrzebowanie jest jednak jeszcze większe, stale rekrutujemy nowe osoby. Szukamy liderów, którzy są gotowi do zarządzania dużymi zespołami oraz specjalistów do realizacji bardzo specjalistycznych zadań.

Irmina Rek-Izdebska, szefowa HR application services, Capgemini.

Dobry czas dla doświadczonych specjalistów

Jak dodaje, wpływające do Polski międzynarodowe projekty zwiększają zapotrzebowanie nie tylko na informatyków, o których mówi się dziś najwięcej. – To także dobry czas dla doświadczonych specjalistów. Według danych ABSL w 2016 roku aż 88 proc. centrów biznesowych działających w naszym kraju zwiększyło skalę realizowanych usług, a 91 proc. planowało w 2016 r. zwiększyć zakres działalności. Sami poszukujemy choćby ekspertów ds. zarządzania projektami, zarządzania



zmianą, finansów i rachunkowości, z zakresu digital marketingu czy obsługi klienta. Rosnący ruch kadrowy napędza też zapotrzebowanie na HR-owców. Niezależnie od specjalizacji, oprócz twardej wiedzy ze swojej dziedziny liderzy i menedżerowie na tzw. seniorskich stanowiskach muszą rozwijać umiejętności miękkie i kompetencje technologiczne. Te pierwsze są niezbędne do zarządzania zespołami, składającymi się coraz częściej z osób znajdujących się w wielu lokalizacjach, o różnym podłożu kulturowym. Z kolei kompetencje technologiczne będą coraz bardziej niezbędne w dobie IV rewolucji przemysłowej – dodaje Edyta Gałaszewska-Bogusz.

To część rynkowego trendu. Realny wzrost firm przyjmujących międzynarodowe projekty biznesowe rozpoczął się w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej. Wielu ówczesnych stażystów jest dziś gotowych zarządzać bardzo kompleksowymi zadaniami, mają know-how, umieją myśleć strategicznie i swobodnie poruszają się w międzynarodowym środowisku. Podobnie jest w przypadku ich młodszych kolegów, z powodzeniem prowadzących pracę kilkudziesięcio- czy nawet kilkusetosobowych zespołów składających się z osób z różnych krajów – przekonuje Edyta Gałaszewska-Bogusz, dyrektor Accenture Operations w Polsce. Sama rozpoczęła karierę w sektorze opera-

Realny wzrost firm przyjmujących międzynarodowe projekty biznesowe rozpoczął się w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej. Wielu ówczesnych stażystów jest dziś gotowych zarządzać bardzo kompleksowymi zadaniami, mają know-how, umieją myśleć strategicznie i swobodnie poruszają się w międzynarodowym środowisku. Wielu ówczesnych stażystów jest dziś gotowych zarządzać bardzo kompleksowymi zadaniami, mają know-how, umieją myśleć strategicznie i swobodnie poruszają się w międzynarodowym środowisku.

Realny wzrost firm przyjmujących międzynarodowe projekty biznesowe rozpoczął się w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej. Wielu ówczesnych stażystów jest dziś gotowych zarządzać bardzo kompleksowymi zadaniami, mają know-how, umieją myśleć strategicznie i swobodnie poruszają się w międzynarodowym środowisku.



Realny wzrost firm przyjmujących międzynarodowe projekty biznesowe rozpoczął się w Polsce po wejściu do Unii Europejskiej. Wielu ówczesnych stażystów jest dziś gotowych zarządzać bardzo kompleksowymi zadaniami, mają know-how, umieją myśleć strategicznie i swobodnie poruszają się w międzynarodowym środowisku

Wnieść nowatorskie spojrzenie na procesy biznesowe

Praca w instytucjach finansowych kojarzona jest z mocno sformalizowanymi strukturami organizacji, często tzw. szklanym sufitem, oraz mało elastycznym podejściem do zmian. Jednak czas, w którym menedżer instytucji finansowej kojarzy nam się z siwiejącym panem w garniturze, odchodzą powoli w zapomnienie.



Joanna Wyřbowska

business unit manager,
banking & insurance w HRK

Uważny czytelnik doniesień rynkowych z pewnością zauważy, że objęcie stanowiska menadżera finansowego coraz częściej nie musi iść w parze z kilkunasto- lub kilkudziesięcioletnim doświadczeniem zawodowym. Struktura wieku osób na stanowiskach średniego i wyższego szczebla zarządzania zdecydowanie się zmienia. Coraz młodsze osoby zostają członkami zarządu i dyrektorami zarządzającymi instytucji finansowych. Pracownicy w wieku 35 lat i młodszy awansują na stanowisko członka zarządu jednych z największych struktur bankowych w Polsce (znany jest przypadek 29-latkę mianowanego na stanowisko członka zarządu i 31-letniego prezesa banku).

Coraz młodszy, coraz krócej

Średnia wieku członka zarządu banku wynosi z reguły ponad 40 lat, ale z roku na rok ulega ona obniżeniu. Radykalnie zmniejsza się także długość kadencji zasiadania w zarządach banku – ta też na przestrzeni ostatnich lat uległa skróceniu. Wynika to ze wzrostu dynamiki rynku i zmian w otoczeniu biznesowym. Nie oznacza to jednak, że wszyscy członkowie zarządu powinni należeć do pokolenia urodzonego w latach siedemdziesiątych, bądź pokolenia yuppies. Młodsze osoby wykazują łatwość asymilacji z menedżerami, którzy posiadają więcej doświadczenia zawodowego, co sprzyja rozszerzeniu kompetencji i wiedzy zarządu instytucji finansowej, która dzięki temu, jako mocno zdywersyfikowana struktura, może stawić czoła wyzwaniom rynkowym i uczynić daną organizację jeszcze silniejszą względem konkurencji.

Zmiana struktury i podejścia

Coraz częściej zdarza się, że nowo powołany członek zarządu nie ma doświadczenia w zarządzaniu instytucją finansową i zostaje powołany, aby wnieść inne, nowatorskie spojrzenie na procesy biznesowe. Duża część nie pełniła też nigdy wcześniej roli członka zarządu w swojej karierze zawodowej. W sektorze consu-

mer finance mocno zarysowuje się także trend, zgodnie z którym trzydziestokilkuletni menedżerowie od-

żeniem konkurencyjnym ze strony innych sektorów, np. firm telekomunikacyjnych, sieci handlowych, usług pocztowych i wielu innych, którzy nieustannie poszukują sposobów na udział w rynku, który historycznie miał wysokie bariery wejścia. Zmienia się także wizerunek menedżerów finansowych. Na oficjalnych konferencjach i eventach branżowych

Nowatorskie podejście do sukcesu

Niemalże wszyscy współcześni menedżerowie wspierają się wszelkimi nowinkami technicznymi. Urządzenia takie jak smartfony, tablety i laptopy stały się nieodłącznymi atrybutami nowoczesnych menedżerów. Ponadto, polscy menedżerowie interesują się nowymi trendami w prowadzeniu biznesu, czytają biografie

biznesowego. Takie cechy charakteru, jak holistyczne podejście, dynamika działania oraz empatia względem ludzi są, i w najbliższym czasie z pewnością będą, czynnikami wpływającymi na ich sukces. Oznacza to, że nowoczesny menedżer finansowy powinien być w zasadzie człowiekiem renesansu.



powiadają za sprzedaż, zwłaszcza nowoczesnych kanałów sprzedaży, m.in. e-commerce, digital itp. Branża fintech, a także branża ubezpieczeniowa coraz częściej pozyskuje do swoich szeregów pracowników z renomowanych firm informatycznych oraz social mediów, którzy w wieku 30 lat zostają prezesami tych organizacji. Zmienia się także struktura płci wśród menedżerów finansowych. Coraz częściej czytamy w prasie o kobietach na stanowisku prezesa instytucji bankowych oraz ubezpieczeniowych. Panie opowiadają o pomysłach biznesowych, źródłach determinacji i motywacji, nowoczesnych sposobach zarządzania zasobami ludzkimi, swoich hobby, a także propagują umiejętność godzenia życia zawodowego z prywatnym.

Cechy miękkie mają znaczenie

Coraz mniejszą rolę odgrywa konkretne doświadczenie zawodowe, a coraz większą cechy miękkie takie jak: charyzma, umiejętności przywódcze, innowacyjność, dzielenie się wiedzą ze współpracownikami, mentoring oraz otwartość na nowinki rynkowe. Jest to związane z rosnącą konkurencją zarówno na rynku instytucji finansowych, ale także zagro-

pojawiają się ubrani zgodnie z dress-codem biznesowym, ale często na korytarzach instytucji finansowych można ich spotkać w stroju business-casual, bądź chociażby w... jeansach.

Wyjść do pracownika

Prezesi i członkowie zarządów coraz rzadziej komunikują się ze swoimi pracownikami poprzez asystentki i pracują zamknięci w czterech ścianach swoich gabinetów. Współcześnie menedżerowie wychodzą do pracowników, spędzają czas, a nawet mają swoje biurka na pracowniczych open-space'ach, wysyłają spersonalizowane email'e do pracowników, własnoręcznie podpisane kartki świąteczne. Tworzą atmosferę, w której pracownicy czują, że ich szef jest osobą dostępną, z którą można porozmawiać i do której można zgłosić swoje pomysły biznesowe oraz propozycje zmian w organizacji. Najnowsze badania dotyczące motywacji pracowników wskazują, że jednymi z najważniejszych czynników, który motywuje kolejne pokolenia x, y, z do pracy jest realny i namacalny wpływ na działanie firmy. Nowocześni menedżerowie zarządzający instytucjami finansowymi coraz częściej mają tego świadomość.

najśłynniejszych liderów biznesu na świecie, bywają na międzynarodowych konferencjach i eventach, podróżują do Doliny Krzemowej zdobywając nowe doświadczenia, pomysły oraz kontakty biznesowe. Po powrocie chętnie wykorzystują nabytą wiedzę stymulując tym samym innowacyjność podległym im struktur. Menedżerowie instytucji finansowych XXI wieku coraz częściej też, poza dyplomem ukończenia studiów wyższych, mogą pochwalić się prestiżowym dyplomem MBA oraz szeregiem certyfikatów i szkoleń z zakresu wiedzy merytorycznej, jak i zarządzania, takimi jak coaching, motywacja, przywództwo. Obecnie menadżer pełni rolę trenera drużyny, który uświadamia współpracownikom, że wszyscy pracownicy jako jeden team grają do wspólnej bramki.

Elastyczność i umiejętność przewidywania

Każdy menedżer finansowy, bez względu na wiek, płeć i ilość doświadczenia zawodowego, powinien pamiętać, że cechą, która będzie decydowała o jego sukcesie jest elastyczność i umiejętność przewidywania oraz dopasowywania się do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia



Każdy menedżer finansowy, bez względu na wiek, płeć i ilość doświadczenia zawodowego, powinien pamiętać, że cechą, która będzie decydowała o jego sukcesie jest elastyczność i umiejętność przewidywania oraz dopasowywania się do coraz szybciej zmieniającego się otoczenia biznesowego.

Wywierać realny wpływ na bieżącą działalność spółki

Menedżer finansowy w nowoczesnej instytucji finansowej w coraz większym stopniu wpływa na biznes, co wynika z oczekiwań właściciela i zarządu. To dobra wiadomość, ale jednocześnie ogromne wyzwanie. Rola CFO, dyrektora finansowego lub szefa controllingu coraz bardziej zmienia się z dostarczającej możliwie najdokładniejsze odzwierciedlenie przeszłości oraz szukającej efektywności kosztowej, w rolę wywierającą realny wpływ na bieżącą działalność spółki.

Agnieszka Cieślak

strategic clients manager
w Hays Poland

Dotychczas znacząca część zadań i czasu pracy koncentrowała się na odtwarzaniu przeszłości finansowej spółki i zapewnieniu jej bezpiecznego funkcjonowania z perspektywy płynności finansowej. Pozwalało to na precyzyjne uchwycenie przepływów finansowych, kontrolę kosztów, zabezpieczenie płynności finansowej i optymalnego kosztu pieniądza poprzez zarządzanie finansowaniem, refinansowaniem, zabezpieczeniem ryzyka kursowego. Obecnie, zastosowanie nowych technologii i informatyzacja, pozwalają na postępującą automatyzację procesów w obszarach rachunkowości, controllingu i treasury. Dzięki temu przykładowo raportowanie – mimo że coraz bardziej rozbudowane i szczegółowe – ma coraz mniejszy udział w zakresie zadań. Szacuje się, że docelowo powinno zajmować średnio nie więcej niż jeden dzień w tygodniowym kalendarzu menedżera finansowego. Trudniej jest zautomatyzować planowanie finansowe, jednak również te czynności mogą w dużym stopniu podlegać technologii, zaś podstawianie danych do zautomatyzowanego formatu prezentacji pozwala na przykład na szybkie redefiniowanie różnych scenariuszy budżetu finansowego, nawet w trakcie posiedzenia zarządu.

Nowym wyzwaniem dla roli menedżera finansowego jest konieczność coraz większego zaangażowania w wypracowywanie zysku spółki. Dzisiaj coraz częściej oczekuje się od niego nie tylko wysokich kompetencji finansowych, ale również jak najlepszego zrozumienia specyfiki prowadzonego biznesu. Wszystko po to, aby wpływać na model biznesowy, kształtować politykę cenową, znajdować nowe sposoby realizacji zysku i oczywiście tak jak dotychczas, szukać oszczędności poprzez rozwinięty controlling kosztów.

Perspektywa zarządu

Menedżer finansowy jest zobligowany do przyjęcia perspektywy właściciela i zarządu spółki, a wysoka świadomość finansowa i analityczne podejście mają się przyczynić do podejmowania bardziej precyzyjnych i – w konsekwencji – zyskowych decyzji. Oznacza to także zrozumienie wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, w tym – i to jest tendencja rozwijająca się na naszych oczach – zrozumienie sprzedaży. Dzięki jak najdokładniejszemu poznaniu produktu, otoczenia rynkowego, trendów menedżer finansowy powinien być mocnym partnerem, a czasem nawet sparing partnerem, dla struktur sprzedaży. W ten sposób będzie mógł realnie wpłynąć na realizację zysku poprzez udział w wypracowaniu właściwych cen produktów i celów sprzedażowych. Znacząco

może tu pomóc zdobyte wcześniej doświadczenie w sprzedaży, co jest jednak nietypową ścieżką kariery, choć znacznie pomaga budować pozycję negocjacyjną w wewnętrznych relacjach, kiedy należy poszukać wspólnego mianownika pomiędzy perspektywą struktur sprzedaży i perspektywą właściciela.

Nowoczesne technologie

Taka sytuacja tworzy nową rzeczywistość, w której wychodzi się poza tradycyjne rozumienie roli finansowej w spółce. Znaczący udział w zadaniach zaczyna mieć praca koncepcyjna i konsultacyjno-strategiczne wsparcie zarządu w budowaniu sukcesu instytucji. Jeśli spojrzymy na sektor finansowy w Polsce, potencjał dalszego rozwoju wydaje się w znacznej mierze tkwić w możliwościach oferowanych przez systemy gromadzenia i przetwarzania danych w dużej skali (Big Data Analytics) oraz matematyce klienta. Mogą się także pojawić interakcje z obszarem marketingu, poprzez współpracę w wychwytywaniu wszystkich danych odzwierciedlających relację z klientem i nowe podejście do segmentacji oraz wyceny produktów. Jednocześnie możliwości tkwiące w nowych technologiach mogą znacząco wpłynąć na dotychczasowy kształt modeli biznesowych. Odrębne dotąd obszary zaczynają się coraz mocniej przenikać. Z jednej strony wymagają wysokiej specjalizacji i wysokich, eksperckich kompetencji, natomiast z drugiej – szerokiej, bardziej uniwersalnej perspektywy, włączającej wszystkie inne obszary biznesowe. Jednym z istotnych wyzwań będzie umiejętność konstruktywnego wykorzystania możliwości płynących z wdrożenia nowoczesnych technologii. Branże przodujące w pro-

fesjonalnym wdrożeniu narzędzi analitycznych oraz Big Data (jak na przykład FMCG), poświęciły wiele czasu i środków na zgromadzenie ogromnej ilości danych oraz na ich analizę. Jednak tym, co realnie może wpłynąć na wzrost biznesu, wydają się być decyzje, wynikające z pracy koncepcyjnej.

Przyszłość jest inna

Nowoczesny menedżer finansowy powinien być zatem dobrym strategiem o wysokiej świadomości rynku, matematyki klienta, produktu, a oprócz doskonałych kompetencji controllingowo-rachunkowych (najlepiej potwierdzonych stosownymi certyfikatami, jak np. ACCA lub CIMA), powinien także umieć współpracować z innymi obsza-

rami, komunikować się w sposób pozwalający na wywarcie wpływu, prezentować wysokie umiejętności – analityczne, ale też myślenie syntetyczne. Aby wygospodarować czas na pracę koncepcyjną, oprócz wdrożenia narzędzi pozwalających na automatyzację procesów, powinien prezentować kompetencje menedżerskie, delegując i nadzorując wykonanie zadań w poszczególnych, podległych mu obszarach w ramach finansów.

Postępująca konsolidacja rynku finansowego w Polsce sprawia także, że mile widziane jest doświadczenie w transakcjach fuzji i przejęć oraz w integracji obszaru finansowego, zarówno z punktu widzenia finansowego, operacyjnego, jak i szukania nowych możliwości biznesowych w ramach połączonych struktur. Z uwagi na to, że cele stawiane przez właściciela wymagają zazwyczaj dalszej optymalizacji kosztów, wskazana jest także znajomość możliwych rozwiązań oferowanych przez outsourcing procesów i usług.

Coraz szybciej zmieniający się świat wymaga też ciągłego poszerzania perspektywy poprzez udział w konferencjach, analizę informacji płynących z mediów, szukanie inspiracji najlepszych praktyk na świecie i w innych branżach. Aby znaleźć na to czas i energię, należy na początku zarządzić samym sobą, znajdując przestrzeń na rozwój własny i właściwe zbudowanie proporcji między pracą a czasem wolnym. Zazwyczaj na początku ścieżki kariery wiele czasu i wysiłku należy zainwestować w budowanie kompetencji zawodowych i zdanie stosownych egzaminów, później jednak istotne stają się w coraz większym stopniu umiejętności menedżerskie, komunikacyjne i koncepcyjne.

Nowoczesny menedżer finansowy powinien być dobrym strategiem o wysokiej świadomości rynku, matematyki klienta, produktu, a oprócz doskonałych kompetencji controllingowo-rachunkowych (najlepiej potwierdzonych stosownymi certyfikatami, jak np. ACCA lub CIMA),

Uczelnia wyższa nie jest rękojmią sukcesu a wewnętrzny system przekazywania wiedzy nie jest gwarancją triumfu na polu edukacji

Chociaż powtarza się w teoriach socjologicznych motyw ścisłego związku kierunkowego wykształcenia ze zdobywanym w późniejszym etapie kariery doświadczeniem, rynek lubi weryfikować podobne założenia. I cóż, branża finansów nie jest tu wyjątkiem.

Bogna

Antoniewicz-Malinowska

team leader
w Experis Finance

Weźmy nagły rozwój drobnych przedsiębiorstw w okresie post-transformacyjnym. Albo ekspansję współczesnego przemysłu technolo-

gicznego, którego pracownicy rozpoczynają często karierę w branży IT z pominięciem okresu studiów wyższych.

Edukacja czy warsztat zawodowy?

Przedstawiciele obydwu grup mogliby z czystym sumieniem powtórzyć maksymę o doświadczeniu będącym najlepszym nauczycielem.

Ich myślenie ugruntowałyby zresztą badania – mierzące zazwyczaj relacje pomiędzy stopniem wykształcenia a wysokością zarobków w skali krajowej, nie zaś stan faktycznych umiejętności uzyskanych dzięki wieloletniej edukacji. Swoją opozycję znaleźliby jednak wśród przedstawicieli, dajmy na to, konserwatywnych środowisk artystycznych o silnych tradycjach dydaktycznych, w których edukacja tożsama jest z warsztatem zawodowym (by wspomnieć status szkół filmowych w Polsce). Jak jest zatem w branży finansów, gdzie bazowym kryterium kandydatów na

rynku pracy okazuje się wykształcenie wyższe, ale nie ukierunkowane, oraz język obcy, którego naukę rozpoczynamy przecież już na najwcześniejszych etapach życia oraz edukacji?

Efekt własnej pracy

Emblematyczny jest przykład jednej z moich kandydatek, która przygodę z finansami zaczęła dzięki znajomości języka włoskiego i angielskiego. Oto absolwentka Italianistyki bez kierunkowego przygotowania rusza na migrację procesów księgowych do Włoch jako Junior Accounts Payable Accountant i tym samym rozpoczyna

swoją karierę w finansach. Dzisiaj pracuje jako Business Process Analyst w jednym z Shared Service Center. Zapytana o to, czy nie byłoby jej łatwiej, gdyby na pierwszą migrację pojechała jako osoba specjalistycznie wykształcona, bez wahania zaprzecza. Nie dostrzegała wówczas żadnej różnicy pomiędzy sobą a pracownikami z wykształceniem kierunkowym. Wszystko, czego się nauczyła, było efektem jej pracy – praktyki. A jako że chciała swoją karierę zawodową wciąż rozwijać, zdecydowała się podjąć studia kierunkowe dopiero na obecnym stanowisku – była to dla

Otwartość na nowości niezbędna w nowoczesnym zarządzaniu

Porównując doświadczenia nasze i innych firm członkowskich Polsko-Hiszpańskiej Izby Gospodarczej oraz pozostałych izb gospodarczych, których jesteśmy członkami, nie podlega wątpliwości, iż nowe technologie oraz tempo ich ciągłej aktualizacji, zmieniło funkcjonowanie finansów w biznesie.



Mikołaj Pluciński

dyrektor zarządzający TMF Poland,
firmy członkowskiej Polsko-
Hiszpańskiej Izby Gospodarczej

Obecnie następuje szybka dyfuzja innowacji, co niesie za sobą dużą konkurencyjność cen i rozwiązań biznesowych. Turbulentne otoczenie i nowe technologie zmuszają przedsiębiorców do zarządzania zmianami i stopniowo stają się standardem, który zmusza dyrektorów firm do umiejętnego kierowania. Wprowadzanie odpowiednich technologii informatycznych, ogranicza również ryzyko operacyjne przedsiębiorstwa. W obliczu synergii wyzwań technologicznych, instytucje finansowe powinny pogłębiać swoją orientację na temat rozwiązań technologicznych, aby zapobiec występowaniu ryzyka finansowego związanego z własną działalnością, jak również bezpieczeństwa danych klientów. Coraz częściej przedsiębiorcy nawiązują współpracę z firmami informatycznymi traktując ją, jako nieodłączny element ich pracy. Instytucje finansowe niejednokrotnie decydują się na wdrożenie oprogramowań, które mogą przyczynić się do lepszego przestrzegania zasad, regulaminów

firmowych, a także pomóc w ograniczaniu nadużyć.

Poprawa jakości usług i zwiększenia produktywności

Analizy wskazują, iż firmy finansowe korzystają z nowych technologii, w celu poprawy jakości usług i zwiększenia produktywności. Wiele procesów wymagających skrupulatnego i ręcznego sprawdzania arkuszy kalkulacyjnych oraz wpływów, które były kiedyś realizowane przez zespoły back office, jest przenoszonych do bardziej wydajnych systemów informatycznych. Dzięki temu specjaliści ds. finansów mogą odgrywać strategiczną rolę w bieżącej działalności.

Grupa TMF, światowy dostawca usług biznesowych, wprowadziła do swojej działalności rozwiązanie umożliwiające zarządzanie wydatkami. Narzędzie TMF InternationalXpense to system zarządzania wydatkami z usługą zarządzania. Korzystając z naszego globalnego doświadczenia stworzyliśmy uniwersalny szablon, który można dostosować do potrzeb każdej firmy. System jest dostępny w ponad 25 językach – z usługą sprawdzania wniosków o zwrot wydatków w lokalnych językach. Oferujemy usługę zarządzaną, co oznacza, że po zainstalowaniu oprogramowania klient nie jest pozostawiony sam sobie, a dzięki możliwości generowania raportów, zyskuje lepszy obraz oraz wszystkich kosztów związanych z wydatkami, co pozwala na egzekwowanie polityki wydatków obowiązującej w danej firmie, kontrolę wydatków oraz skuteczne zarządzanie dostawcami.

Otwartość na nowości technologiczne jest niezbędna w nowoczesnym zarządzaniu w finansach. Dziś nie dziwi już pytanie klienta odnośnie ISO. Niejednokrotnie jest ono uzupełnione o standardy zarządzania i nowoczesne rozwiązania technologiczne. Rosnąca konkurencja zmusza przedsiębiorców również do szukania rozwiązań, które dostarczą firmie elastyczności i szybkości działania, przy równoczesnym zachowaniu przejrzystości informacji oraz bezpieczeństwa danych.

Wykorzystanie technologii koniecznością w efektywnym zarządzaniu obsługą płacową przedsiębiorstw

Według najnowszego badania przeprowadzonego przez Bloomberg BNA („Global Payroll Management Survey 2016, Bloomberg BNA / TMF Group”), technologia i wykorzystanie bezpiecznych systemów

internetowych, będą kształtować przyszłość efektywnego międzynarodowego zarządzania obsługą płacową. Z badania wynika, że połowa przedsiębiorstw nie stosuje żadnych protokołów zabezpieczających transgraniczną wymianę danych, a prawie dwie trzecie (61 proc.) międzynarodowych firm – prowadzących działalność w co najmniej sześciu krajach – przekazuje poufne dane płacowe za pośrednictwem poczty elektronicznej. Pojawia się zatem potrzeba zapewnienia przedsiębiorstwom i instytucjom finansowym większej kontroli, przejrzystości danych płacowych oraz operacji związanych z obsługą płacową. W odpowiedzi na wyzwanie jakim jest uzyskanie scentralizowanego obrazu wszystkich operacji płacowych przy jednoczesnym spełnieniu wymogów lokalnych, firma TMF Group, opracowała TMF Horizon – bezpieczną platformę umożliwiającą przedsiębiorstwom przeglądanie i wymianę danych płacowych oraz przekazywanie raportów. Rozwiązanie umożliwia zapewnienie większej kontroli i efektywności, zarówno na poziomie lokalnym, jak i globalnym. TMF Horizon, jest sporym ułatwieniem zarówno dla dyrektora finansowego – ponieważ funkcjonalność łączy system płacowy z systemem finansowym, umożliwiając śledzenie procesu przetwarzania listy płac, generowanie raportów, jak i dla dyrektora działu kadr lub płac, któremu umożliwia bezpośrednie komunikowanie się z pracownikami oraz szybkie i skuteczne rozwiązywanie problemów. Możliwe jest także kontrolowanie dostępu pracowników do dokumentów i przysyłanie powiadomień. Wraz z rozwojem firmy i zwiększaniem się jej zasięgu geograficznego, warto być otwartym na nowe rozwiązania, które nie tylko ułatwiają zarządzanie finansami, lecz także stają się koniecznością.



niej raczej kwestia formalna. Uważa, że wiedza zdobyta na uczelni wprowadzi w jakimś stopniu poszerza jej horyzonty, ale nie warunkuje wyników w pracy. Doświadczenie i rozpoznanie sytuacji na rynku pracy łączy ją zresztą z inną spośród moich kandydatek – GL Manager jednego z Shared Service Center – która również potwierdza, iż wiedza zdobyta na studiach kierunkowych nie przyczyniła się do rozwoju jej kariery. Analogicznie, zaczynała od stanowiska Junior Accountant i, jak twierdzi, wszystkiego nauczyła się w praktyce, w charakterze czynnego „podmiotu” na rynku pracy.

Płynność rynku

Opisane przypadki nie są odosobnione i pokazują doskonale, że specjalistyczne wykształcenie ma zazwyczaj marginalne znaczenie przy rekrutacji kandydatów do działów księgowości w dużych i zróżnicowanych profilowo firmach. Dzieje się tak z kilku

powodów. Po pierwsze, proces rozwijania określonych umiejętności u kandydata na określone stanowisko jest często zadaniem wewnętrznego systemu edukacji. Mówimy tutaj przede wszystkim o specjalnie przygotowanych przez doświadczonych pracowników danej firmy kursach. Po drugie, badania wykazują, że nadrzędnym kryterium przy rekrutacji pracowników powinny być jednak umiejętności miękkie. Jeżeli w 70 proc. decydujemy się na zatrudnienie kandydata przez wzgląd na wiedzę merytoryczną, która należy do umiejętności twardych, to należy również pamiętać, że w 70 proc. przypadków zakończymy tę współpracę ze względu na brak umiejętności miękkich – niemożność dopasowania się do zespołu czy kiepską organizację pracy. Ergo – o wiele łatwiej nauczyć jest pracownika choćby najbardziej skomplikowanych procesów księgowych niż kształtować jego osobowość i cechy charakteru.

Po trzecie i najważniejsze, status kierunkowego wykształcenia przy procesie rekrutacji wynika w dużej mierze z nieprzystawalności wykładanej teorii do praktyk na rynku pracy. A także świadomości pewnej hermetycznej sytuacji, w którą wpisany jest kandydat na poszczególnych stopniach edukacji teoretycznej. Stan ów nie jest oczywiście ani wynikiem niekompetencji kadry naukowej, ani braku jej doświadczenia bądź czynności zawodowej. Wynika raczej z płynności samego rynku, dynamiki relacji pomiędzy pracownikami, konieczności realizacji celów, rozwiązywania dylematów i analizowania wyjątków nieprzewidzianych w programie akademickim. Mówiąc krótko, teoria nie idzie w parze z praktyką.

Dwutorowo

Oczywiście, tak jak ukończenie uczelni wyższej nie jest ręką mią

sukcesu w określonej branży, tak i wewnętrzny system przekazywania wiedzy nie jest gwarancją triumfu na polu edukacji. Warto patrzeć na obydwie struktury z zachowaniem pewnej elastyczności i zakładać istnienie wyjątków. Prawdą jest, że podstawa naukowa zdobyta na studiach daje możliwość pogłębiania swojej wiedzy – dla przykładu ciężko byłoby zrozumieć metodologię SIX Sigma bez elementarnej wiedzy z zakresu statystyki. Jedną z moich znajomych (stanowisko managerskie, obszar finance) zapytana o to, kogo zdecydowała się zatrudnić – osobę z większym doświadczeniem bez kierunkowego wykształcenia czy wykształconą kierunkowo z mniejszym doświadczeniem, bez namysłu wybiera tę pierwszą. Zastrzega jednak, że musiałaby to najpierw dobrze uargumentować przed działem HR. Rynek się rozwija, a my razem z nim. Firmy, które nadążają za trendami,

stawiają na osobowość oraz doświadczenie. Informacja o ‘wykształceniu kierunkowym’, podawana w przedstawianych w ogłoszeniu o pracę wymaganiach czy też opisie stanowiska, pojawia się tam z definicji. Na efekt w pozyskiwaniu talentów wpływa natomiast elastyczne podejście do tego tematu, zarówno u przedstawicieli wewnętrznych działów HR, jak i wspierających je wyspecjalizowanych firm doradztwa personalnego. Wartościami wyższymi, o których nie można zapominać jest bowiem doświadczenie i potencjał pracownika. Studia kierunkowe w obszarze finance mogą być wspaniałym uzupełnieniem wiedzy dla mniej lub bardziej doświadczonych osób. Jednak, żeby miały sens, muszą stanowić przestrzeń wymiany informacji, inicjowania biznesowych relacji, kreatywnego networkingu. Słowem, cały ich „teoretyczny” charakter powinien być organicznie włączony w praktykę pracy.