

25 FINANSISTÓW ROKU 2018



Lista TOP 25 Menedżerów w Finansach to cykliczny projekt Biznes Raportu Gazety Finansowej. Prezentujemy w nim Państwu osoby, które zawodowo zajmują się naszymi pieniędzmi – czy to zarządzając bankami, czy domami maklerskimi, czy firmami ubezpieczeniowymi, czy innymi instytucjami z finansami związanymi. Warto,

żebyście poznali Państwo ich zawodowe ścieżki, prześledzili, jak przebiegała ich edukacja, czy przyjrzeni się, jakie kompetencje posiadają, by w znaczący sposób wpływać na zasobność naszego portfela – tak tego osobistego, jak i firmowego. Zapraszamy też do lektury wypowiedzi zaproszonych na nasze łamy

ekspertów – dowiedzie się od nich Państwo, jakie trendy panują na rynku szkoleń dla menedżerów wyższego szczebla, jakie kompetencje należy rozwijać, by efektywnie zarządzać zespołem i w jakim kierunku zmierzają trendy na rynku zarządzania. Życzymy ciekawej lektury.

25 FINANSISTÓW ROKU 2018



MARCIN ADAMCZYK

PREZES ZARZĄDU, TFI PZU

Absolwent Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ukończył menedżerskie studia podyplomowe „Executive Studies in Finance” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie i Ernst & Young Academy of Business. Karierę zawodową zaczynał w 1998 roku jako dealer obligacji skarbowych w Banku BPH w Krakowie. W latach 2002 – 2004 był starszym dealerem papierów dłużnych w BRE Banku. Po wyjeździe do Londynu

pracował na stanowisku starszego tradera rynków wschodzących w DZ Banku. W 2007 r. objął stanowisko wiceprezesa, szefa działu obligacji europejskich rynków wschodzących w Grupie Nomura International. W latach 2008 – 2011 był starszym zarządzającym portfelami długu i walut rynków wschodzących w szwajcarskim prywatnym banku Lombard Odier Investment Managers w Amsterdamie i Genewie. W latach 2011-2013 związany

był z MN – wiodącą, holenderską firmą zarządzającą aktywami funduszy emerytalnych. Następnie, do 2017 r., związany był z Grupą NN w Hadze, gdzie w ramach ING Investment Management, a później NN Investment Partners był szefem zespołu odpowiadającym za inwestycje na rynkach lokalnych oraz w walutach krajów rozwijających się. Prezesem zarządu TFI PZU jest od kwietnia 2017 r.

STANISŁAW ATANASOW

PREZES ZARZĄDU, EUROFACTOR POLSKA

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Z branżą faktoringową związany od 19 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywał w takich firmach jak FORIN – firmie faktoringowej Banku Millennium – jednej z pierwszych na polskim rynku firm faktoringowych – gdzie piastował stanowisko szefa zespołu marketingu firmy. W BZWBK Faktor praco-

wał na stanowisku 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 Eurofactor Polska (poprzednio Credit Agricole Commercial Finance Polska), spółki faktoringowej należącej do Grupy EFL. Odpowiadał za zbudowanie spółki i uruchomienie działalności operacyjnej. Jest autorem licznych publikacji na temat faktoringu w polskiej prasie specjalistycznej.



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, PHZ Navimor, Banku Inicjatyw Gospodarczych

BIG, Banku Współpracy Europejskiej. W latach 2004 – 2010 pełnił funkcję dyrektora finansowego i członka zarządu Petrolinvest, a w latach 2012 – 2013 – prezesa zarządu spółki AMG Chemicals. Z Millennium Leasing związany od 2013 r., peł-

niąc funkcję dyrektora Departamentu Sprzedaży. Od maja 2015 r. członek zarządu Millennium Leasing, a od czerwca 2016 r. prezes zarządu Millennium Leasing. Od maja 2017 r. członek Komitetu Wykonawczego Związku Polskiego Leasingu.

BOGUSŁAW BIAŁOWĄS

PREZES ZARZĄDU, BOŚ BANK

Ekonomista, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Nauk Ekonomicznych oraz studiów doktoranckich Szkoły Głównej Handlowej. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w bankowości. Pracę rozpoczynał w obszarze ryzyka kredytowego, restrukturyzacji i windykacji. Następnie w latach 1995-2010 organizował i nadzo-

rował działanie komórek kredytów trudnych m.in. w Banku Gospodarstwa Krajowego, Bud-Banku, Prosper Banku, spółce Kredyt Trade (Grupa Kredyt Banku). W 2002 r. związał się z Bankiem Gospodarstwa Krajowego, w którym nadzorował politykę restrukturyzacyjną i windykacyjną. Od 2010 r. odpowiadał ze strony BGK za projek-

towanie i wdrażanie rządowych programów mieszkaniowych służących poprawie sytuacji na rynku mieszkaniowym („Rodzina na swoim”, „Mieszkanie dla Młodych”) oraz wsparciu budownictwa socjalnego i komunalnego. Trener biznesu, posiada międzynarodowy certyfikat wystawiany przez International Education Society (IES).



PIOTR CZARNECKI

PREZES ZARZĄDU, RAIFFEISEN POLBANK

Absolwent Politechniki Warszawskiej na kierunku Organizacja i Zarządzanie oraz podyplomowych studiów na Harvard University z zakresu zarządzania i oceny przedsięwzięć inwestycyjnych. Uczestniczył w wielu krajowych i zagranicznych kursach menedżerskich i bankowych organizowanych m.in. przez Harvard Business School, Kellogg Graduate School of Management i Nijenrode Univer-

sity. W latach 1990-1991 pracował jako menedżer w Polskim Banku Rozwoju. Od 1992 r. do 1994 r. był dyrektorem Departamentu Kredytów w Kredyt Banku. Od 1994 r. do 1996 r. był członkiem zarządu = dyrektorem Departamentu Kredytów i Inwestycji Kapitałowych, a następnie wiceprezesem zarządu w Banku Rolno-Przemysłowym (przekształconym w Rabobank Polska). W latach 1996-2000 pełnił

funkcję wiceprezesa zarządu Rabobank Polska. Od maja 2000 do stycznia 2002 kierował firmą Getin Service Provider, którą wprowadził w maju 2001 r. na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych. Od stycznia 2002 r. pełnił funkcję dyrektora generalnego Pionu Klientów Biznesowych w Telekomunikacji Polskiej. 5 marca 2003 r. został prezesem Raiffeisen Bank Polska.

25 FINANSISTÓW ROKU 2018

BEATA DASZYŃSKA-MUZYCZKA

PREZES ZARZĄDU, BANK BGK

Absolwentka uczelni ekonomicznych o specjalności zarządzanie finansami przedsiębiorstw oraz Advance Leadership Programme w ICAN Institute przy Harvard Business Review. Od 1994 r. była związana z Grupą Banku Zachodniego WBK. W latach 1994-2000 pracowała w bankowości oddziałowej. W okresie 2000-2005 kierowała wdrożeniem szeregu strategicznych projektów, m.in. Nowy Model Oddziału, Minibank 24 dla klientów bankowości korporacyjnej oraz odpowiadała za restrukturyza-

cję / optymalizację sieci oddziałów. W latach 2005-2007 pełniła funkcję dyrektora Departamentu Nieruchomości, a następnie w okresie 2007 – 2014 funkcję dyrektora Obszaru Logistyki i Nieruchomości. W latach 2008-2013 pełniła najpierw funkcję członka, a następnie przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki BZW BK Nieruchomości. Od 2012 r. związana z Pionem Partnerstwa Biznesowego BZW BK, w którym od 2013 r. była odpowiedzialna za projekt transformacji kultury organizacyjnej

w części Retail – Bank Nowej Generacji. W okresie 2014-2015 pełniła funkcję dyrektora Obszaru Partnerstwa HR. Od 2015 r., jako członek Zarządu BZ WBK, zarządzała Pionem Partnerstwa Biznesowego, w skład którego wchodziły m.in. obszary: HR (w tym rekrutacja, rozwój pracowników, wynagrodzenia, kultura organizacyjna), strategii i organizacji, kosztów, nakładów finansowych i zakupów, bezpieczeństwa banku i logistyki oraz inne obszary wspierające funkcjonowanie banku.



MICHAŁ GAJEWSKI

PREZES ZARZĄDU / CHIEF EXECUTIVE OFFICER, SANTANDER BANK POLSKA

Radca prawny, absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, studiował też na uczelniach: Northwestern University w Chicago oraz London Business School. Z sektorem bankowym związany jest od 1992 r. Na początku swojej kariery, w latach 1992-2008, zawodowo związany był z Grupą Kapitałową WBK, a następnie Bankiem Zachodnim WBK, zajmu-

jąc szereg funkcji poczynawszy od pracy w oddziale banku, poprzez funkcje zarządcze średniego i wyższego szczebla, aż do pozycji członka zarządu Banku Zachodniego WBK odpowiedzialnego za obszar bankowości detalicznej. W latach 2008-2011 pełnił funkcję wiceprezesa zarządu w Banku BGŻ, w którym nadzorował obszar biznesu detalicznego i bankowości dla małych firm (SME) oraz pion

klienta korporacyjnego. W 2012 r. rozpoczął pracę w Banku Millennium. Początkowo, w latach 2012-2015, był dyrektorem makroregionalnym w pionie bankowości detalicznej, następnie w roku 2015 został powołany na stanowisko członka zarządu ds. detalu. W 2016 r. Michał Gajewski został powołany na stanowisko prezesa zarządu Banku Zachodniego WBK (obecnie Santander Bank Polska).

ZBIGNIEW JAGIEŁŁO

PREZES ZARZĄDU, PKO BANK POLSKI

Absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Ukończył również Podyplomowe Studia Menedżerskie prowadzone przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i Uniwersytet Gdański, gdzie uzyskał tytuł Executive MBA certyfikowany przez Rotterdam School of Management, Erasmus University. Zanim objął stanowisko prezesa zarządu

PKO Banku Polskiego, przez blisko 9 lat pełnił funkcję prezesa zarządu Pioneer Pekao TFI. W globalnej strukturze Pioneer Investments nadzorował także dystrybucję w regionie Europy Środkowo-Wschodniej (CEE). W drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku m.in. jako wiceprezes zarządu współtworzył PKO/Credit Suisse TFI. Aktywnie zaangażowany w roz-

wój i promocję wysokich standardów działania rynku finansowego w Polsce. Członek Rady Związku Banków Polskich oraz prestiżowej organizacji Institut International D'Etudes Bancaires zrzeszających międzynarodowe środowisko bankowe. Wcześniej pełnił m.in. funkcję przewodniczącego Rady Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami.



SZYMON KAMIŃSKI

PREZES ZARZĄDU, SANTANDER LEASING, SANTANDER F24, SANTANDER FINANCE

Szymon Kamiński ma wykształcenie techniczne i ekonomiczne zdobyte na uczelniach polskich i zagranicznych, m.in. WSM Gdynia, Akademia Morska, IMD Lausanne. Praktyk zarządzania biznesem w finansach, doradztwie, audycie i przemyśle. Od 2011 r. spółki leasingowe Grupy Santander Bank Polska

(ex BZW BK), zarządzane przez Szymona Kamińskiego, osiągnęły rekordowe wzrosty biznesu, utrzymując najniższe na rynku koszty ryzyka i zachowując najwyższą efektywność kosztową, tj. niskie C/I. Santander Leasing jest najszybciej rosnącą dużą firmą leasingową na polskim rynku w okresie ostatnich 6 lat, z port-

felem sięgającym 8,5 mld zł i łączną sprzedażą roczną powyżej 4,2 mld zł. Szymon Kamiński ma doświadczenie w zarządzaniu biznesem w Polsce oraz Hiszpanii i Portugalii, a także w zarządzaniu projektami doradczymi w Europie, na Dalekim Wschodzie i Ameryce Południowej.

JAKUB KIZIELEWICZ

PREZES ZARZĄDU, SPÓŁKI Z GRUPY MASTERLEASE

Jakub Kizielewicz 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 Sopockim Domu Maklerskim i w Przedsiębiorstwie Maklerskim Elimar, a także jako analityk i dyrektor ds. rozwoju w Futura Leasing. Prezesem zarządu spółek z Grupy Masterlease jest od czerwca 2016 r. Wcześniej od kwietnia 1999 r. był dyrektorem finansowym i członkiem zarządu spółek z Grupy Masterlease. Jest współautorem projektu wykupu me-

nedżerskiego spółki PCM przy zastosowaniu innowacyjnej metody finansowania przejęcia przez emisję obligacji notowanych na rynku Catalyst. W roku 2013 zrealizował akwizycję spółki Bawag, a także portfela kontraktów od Pol-Mot Auto. Współautor udanego debiutu giełdowego spółki Prime Car Management w roku 2014.



25 FINANSISTÓW ROKU 2018



AGNIESZKA KŁOS

PREZES ZARZĄDU, PROVIDENT POLSKA

Agnieszka Kłos posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie w sektorze finansowym. Pracę w Provident Polska rozpoczęła w 2007 r. Od roku 2016 była członkiem zarządu w Provident Polska i zajmowała stanowisko dyrektora sprzedaży i obsługi klienta. Wcześniej Agnieszka Kłos pracowała na stanowisku dyrektora ds. rozwoju biznesu, a także była

dyrektorem Departamentu Finansów. Zanim dołączyła do Provident Polska swoje doświadczenie zawodowe zdobywała w firmie Ernst & Young Audit, z którą była związana przez ponad 8 lat i w angielskiej firmie Greig Middleton zajmującej się doradztwem i usługami maklerskimi. Jest absolwentką Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, po-

siada kompetencje biegłego rewidenta i FCCA. Prezesem Provident Polska jest od stycznia 2018 r. Objęła to stanowisko jako pierwsza kobieta i pierwsza Polka. Agnieszka Kłos jest także członkiem Rady Pracodawców RP, a jednocześnie przewodniczącą platformy „Kierunek: Kobieta Biznesu”, działającej przy tej organizacji.

PIOTR KRUPA

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I PREZES ZARZĄDU, KRUK

Radca prawny. W 1996 r. ukończył Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego. W latach 1997-2000 odbył aplikację sądową, a w latach 2000-2003 aplikację radcowską. Posiada również licencję detektywistyczną. W 1998 r. wraz z kolegą ze studiów założył wydawnictwo prawnicze KRUK. Książki były pisane przez obu jego właścicieli i z za-

łożenia każda z nich miała być unikatowa. Stąd nazwa wydawnictwa nawiązująca do białego kruka. Na początku nowego wieku wraz z rozwojem w Polsce usług konsumenckich Piotr Krupa dostrzegł niszę, tendencję rynkową, która stała się fundamentem jego późniejszych osiągnięć biznesowych. W biznesie Piotr Krupa kieruje się mottom, które mówi, że: „Inspiracja

i pasja zespołu sprawia, że niemożliwe staje się jedynie trudne”. Niezwykle ważne są dla niego także wartości, które wdrożył w firmie i którymi kieruje się w swojej pracy, zaszczepiając je jednocześnie swojemu zespołowi. Opierają się one na zasadzie szacunku zarówno do współpracowników, kontrahentów i konkurentów, ale przede wszystkim do osób zadłużonych.



MICHAŁ KRUPIŃSKI

PREZES ZARZĄDU, BANK PEKAO

Absolwentem Szkoły Głównej Handlowej. Zdobyl z wyróżnieniem dyplom studiów eksperckich w zakresie ekonomii na Uniwersytecie Katolickim w Louvain. Ukończył program MBA na Columbia University Graduate School of Business, studiował także na Harvard University. W okresie od 15 czerwca 2017 r. do 6 listopada 2017 r. Michał Krupiński pełnił funkcję wiceprezesa zarządu Banku kierującego pracami zarządu. Od stycznia 2016 r. do marca 2017 r. był

prezesem zarządu Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń. W latach 2016-2017 jako przewodniczący Rad Nadzorczych kierował pracami Rady Nadzorczej PZU Życie oraz Rady Nadzorczej Alior Banku. W 2011 r. został prezesem zarządu Merrill Lynch Polska i szefem bankowości inwestycyjnej dla Europy Środkowej i Wschodniej w Bank of America Merrill Lynch. Odpowiadał za nadzorowanie i prowadzenie projektów fuzji i przejęć, finansowanie na rynkach prywatnych

i publicznych oraz doradztwo w zakresie zarządzania aktywami, polityki inwestycyjnej oraz struktury kapitałowej, między innymi w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym. Wcześniej w latach 2008-2011 pełnił funkcję Alternate Executive Director – członka rady dyrektorów Banku Światowego w Waszyngtonie. W latach 2006-2008 był podsekretarzem stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa, gdzie odpowiadał m.in. za nadzór właścicielski.

RADOSŁAW KUCZYŃSKI

PREZES ZARZĄDU, EFL

Radosław Kuczyński od ponad 20 lat związany jest z branżą finansową. Jest absolwentem Uniwersytetu Wrocławskiego. Studiował również we Francji, gdzie ukończył studia podyplomowe w Ecole Centrale de Paris. 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 BNP Paribas Personal Finance (dawniej Cetelem) w Paryżu. W kolejnych

latach zajmował menadżerskie stanowiska 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, w której od 2004 r. odpowiadał również za dział planowania finansowego i kontrolingu. W latach 2006-2007 był zastępcą dyrektora Regionu Eurazja-Afryka Północna w centrali grupy BNP Paribas Personal Finance w Paryżu. Przez ko-

lejne 4 lata był członkiem zarządu banku UkrSibbank na Ukrainie, gdzie odpowiadał za rozwój Personal Finance. Od roku 2011 r. 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 oraz członkiem Rady Francusko – Polskiej Izby Gospodarczej (CCIFP).



MAREK KULCZYCKI

PREZES ZARZĄDU, NEST BANK

Doktor nauk ekonomicznych, absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie Szkoła Główna Handlowa). W latach 1971-1980 pracownik naukowo-dydaktyczny SGPIŚ. Autor kilkudziesięciu artykułów naukowych, podręczników oraz książek o tematyce ekonomicznej i finansowej. Pracownik Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO) w Wiedniu (1980-1986). Następ-

nie był dyrektorem departamentu w Ministerstwie Handlu Zagranicznego (1987-1991). Zajmował się współpracą gospodarczą Polski z krajami OECD i organizacjami gospodarczymi. W 1991 r. mianowany Podsekretarzem Stanu w Ministerstwie Przemysłu i Handlu. W maju 1992 r. rozpoczął pracę w Polsko-Amerykańskim Funduszu Przedsiębiorczości, gdzie kierował programem pożyczek dla małych i średnich przedsiębiorstw. Od 1 kwietnia 1995 r. prezes

zarządu Pierwszego Polsko-Amerykańskiego Banku i Fortis Bank Polska. Od 2002 do 2009 r. prezes zarządu Deutsche Bank PBC. Od 2010 do 2014 r. członek Rady Nadzorczej tego Banku. Od 2011 r. adiunkt w Akademii Finansów i Biznesu Vistula oraz kolejno: dyrektor Instytutu Finansów i Rachunkowości, dziekan Wydziału Biznesu, prorektor ds. Współpracy z Biznesem i Relacji Międzynarodowych. Od 2015 r. do lutego 2016 r. rektor Uczelni Vistula.

25 FINANSISTÓW ROKU 2018

EWA ŁUNIEWSKA

PREZES ZARZĄDU, ING LEASE

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Związana z Grupą ING od 25 lat. Funkcję prezesa zarządu ING Lease (Polska) pełni od 1 stycznia 2016 r. Na początku kariery zawodowej odpowiadała za bankowość korporacyjną, finanso-

wanie strukturyzowane oraz dłużne rynki kapitałowe w Oddziale ING Bank N.V. w Warszawie. W 2001 r. została powołana na stanowisko dyrektora Departamentu Klientów Strategicznych w ING Banku Śląskim. Od 2006 r. jako dyrektor

w Pionie Korporacyjnej Sieci Sprzedaży odpowiadała za doskonalenie oferty produktów bankowych dla klientów korporacyjnych, a także rozwój przeznaczonych dla nich kanałów internetowych i mobilnych.



EWA MAŁYSZKO

PREZES ZARZĄDU, PFR TFI

Z wykształcenia ekonomistka oraz absolwentka Podyplomowego Studium Zarządzania Funduszami Emerytalnymi i Podyplomowego Studium w zakresie metod ilościowych w analizie rynków finansowych w SGH w Warszawie. Ukończyła również prestiżowy Programme for the Executive Development w IMD Institute w Lozannie oraz program w Wallenberg Institute w Szwecji. Posiada

wieloletnie doświadczenie w tworzeniu i zarządzaniu instytucjami finansowymi. Od grudnia 2011 r. do lutego 2017 r. była prezesem zarządu PKO BP BANKOWEGO PTE. Wcześniej zajmowała stanowisko wiceprezesa zarządu odpowiedzialnego za działalność operacyjną i finanse w KGHM TFI, a w latach 1998-2008 pracowała w SEB TFI, najpierw na stanowisku wiceprezesa zarządu, a od

2001 r. na stanowisku prezesa zarządu. Jest członkiem Rady Fundacji EFPA Polska działającej na rzecz standardów doradztwa finansowego oraz przedstawicielem EFPA Polska w Standards and Qualifications Committee EFPA. Aktywnie promuje długoterminowe oszczędzanie i nowoczesne rozwiązania emerytalne. Poza pracą zajmuje się edukacją finansową.

RADOSŁAW OLSZEWSKI

PREZES ZARZĄDU, DM BOŚ

Radosław Olszewski pełni obecną funkcję od 1996 r. Od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Kariere zawodową rozpoczął w 1993 r. jako makler giełdowy w Biurze Maklerskim Polskiego Banku Rozwoju. W roku 1994 r. został współzałożycielem

oraz członkiem zarządu Domu Maklerskiego BOŚ, obejmując w roku 1996 funkcję prezesa zarządu.

Radosław Olszewski jest absolwentem Instytutu Transportu Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów menedżerskich

a także podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej o kierunku Zarządzanie Bankiem Komercyjnym. Radosław Olszewski był wieloletnim członkiem zarządu Izby Domów Maklerskich, a obecnie pełni funkcję Wiceprzewodniczącego Rady IDM.



PAWEŁ SURÓWKA

PREZES ZARZĄDU, PZU

Absolwent Université Paris I Panthéon Sorbonne oraz Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS) oraz Ludwig Maximilian Universität (LMU) w Monachium. W latach 2007-2013 zajmował stanowisko doradcy finansowego w Bank of America Merrill Lynch. W latach 2013- 2015

pełnił funkcję członka zarządu Boryszew, dyrektora biura ds. rozwoju sektora automotive, prezes zarządów spółek zależnych z sektora automotive. Do stycznia 2016 r. doradca prezesa zarządu PKO Bank Polski oraz dyrektor bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej na Niemcy,

odpowiedzialny za otwarcie pierwszego zagranicznego oddziału korporacyjnego PKO Banku Polskiego, a także doradztwo i obsługę finansową dla największych klientów korporacyjnych PKO Banku Polskiego w zakresie ich ekspansji i działalności zagranicznej.

TOMASZ SĘKAŁSKI

PREZES ZARZĄDU, IDEA MONEY

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego na Wydziale Prawa i Administracji, na kierunku Prawo. Ukończył Podyplomowe Studia Zarządzania Bankiem w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Równocześnie od 2010 r. posiada ministerialne uprawnienia do zasiadania

w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa. W swojej dotychczasowej karierze był odpowiedzialny za budowę i doskonalenie struktury organizacyjnych, usprawnienia 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. Funkcję prezesa zarządu Idea Money pełni od marca 2015 r.



25 FINANSISTÓW ROKU 2018



SŁAWOMIR S. SIKORA

PREZES ZARZĄDU, BANK HANDLOWY

Absolwent Wydziału Handlu Wewnętrznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecne SGH). W latach 1990-1994 pracował w Ministerstwie Finansów, najpierw jako doradca ministra finansów, a następnie jako dyrektor departamentu bankowości i instytucji finansowych. Od 1994 do 2001 r. pełnił funkcję wiceprezesa zarządu Powołanego Banku Kredytowego. W latach 2001-

2003 był prezesem zarządu AmerBanku. Następnie objął stanowisko prezesa zarządu Banku Handlowego, działającego pod marką Citi Handlowy. W 2005 r. powierzono mu funkcję Chief Executive Officer i Citigroup Country Officer, odpowiedzialnego za operacje Citigroup w Polsce. W tym samym roku został powołany w skład Citigroup Management Committee. Był członkiem zarządu Związku

Banków Polskich, następnie wszedł w skład rady tej organizacji. Jest wiceprezesem zarządu Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, a także członkiem Emerging Markets Advisory Council przy Institute of International Finance (IIF) w Waszyngtonie. W 2010 prezydent Lech Kaczyński powołał go na członka Narodowej Rady Rozwoju. Członek rady nadzorczej Agora.

CEZARY STYPUŁKOWSKI

PREZES ZARZĄDU, MBANK

Doktor nauk prawnych Uniwersytetu Warszawskiego. W późnych latach osiemdziesiątych jako stypendysta Fullbrighta studiował na Business School uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku. Przez 13 lat kierował zarządem Banku Handlowego. W latach

2003-2006 pełnił funkcję prezesa zarządu Grupy PZU. W latach 2006-2010 pracował w J.P. Morgan w Londynie, gdzie od 2007 r. był dyrektorem zarządzającym banku inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Środkową i Wschodnią.

Cezary Stypułkowski był członkiem Międzynarodowej Rady Doradczej Zarządu Deutsche Banku, Międzynarodowej Rady Doradczej INSEAD, oraz Geneva Association. Od 2012 r. jest współprzewodniczącym Emerging Markets Advisory Council przy IIF w Waszyngtonie.



PIOTR MARIA ŚLIWICKI

PREZES ZARZĄDÓW, SOPOCKIE TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ ERGO HESTIA, A TAKŻE SOPOCKIE TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE ERGO HESTIA

Piotr M. Śliwicki od ponad 25 lat kieruje firmą ubezpieczeniową. Wprowadził ERGO Hestię na podium największych towarzystw ubezpieczeń w Polsce. ERGO Hestia jest jednocześnie najsilniejszym przedstawicielem międzynarodowej Grupy ERGO w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Za stworzenie drugiej co do wielkości grupy ubezpieczeniowej został wyróżniony tytułami „Człowieka Dekady Polskich Ubezpieczeń” i „Człowieka 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 pierwszego 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. Inicjator licznych przedsięwzięć z zakresu odpowiedzialności społecznej – pomysłodawca i współtwórca Fundacji Integralia, która wspiera osoby z niepełnosprawnością poszukujące pracy, promotor młodej polskiej sztuki (pomysłodawca konkursu i Fundacji Artystyczna Podróż Hestii), a także mecenas myśli filozoficznej (Nagroda Znak i Hestii im. Ks. Józefa Tischnera).

MACIEJ TRYBUCHOWSKI

PREZES ZARZĄDU, KDPW

Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Stypendystą programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School. Zanim objął funkcję prezesa zarządu KDPW był m.in. prezesem PGE Domu Maklerskiego, kierował m.in. Domem Maklerskim BPS, biurem ma-

klerskim BGŻ, pracował też w DM IDMSA oraz CDM Pekao. W latach 1989-2002 był asystentem w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania UW. Od roku 1989 do roku 1990 zajmował stanowisko radcy w Biurze Pełnomocnika Rządu do spraw Przekształceń Właściwościowych w Ministerstwie Finansów. Działal

w Izbie Domów Maklerskich. Był wiceprzewodniczącym jej komisji rewizyjnej, wiceprezesem zarządu oraz wiceprzewodniczącym i przewodniczącym Rady Domów Maklerskich. Jest współautorem podręcznika „Zarządzanie – teoria i praktyka” wydanego pod redakcją prof. Andrzeja K. Koźmińskiego.



JANUSZ WŁADYCZAK

PREZES ZARZĄDU, KUKE

Ukończył studia na ESCP European School of Management w Paryżu. Studiował również na Uniwersytecie Wiedeńskim, w Graduate Institute of International and Development Studies na Uniwersytecie Genewskim oraz w Asian Institute of Technology w Bangkoku. Wieloletnie

doświadczenie zdobywał w instytucjach finansowych w Polsce i za granicą. W latach 2006-2011 pracował w Credit Agricole w Londynie i w Warszawie. Od roku 2011 do roku 2012 zajmował się obrotem instrumentami pochodnymi w Reiffeisen Centrobank w Wiedniu.

W latach 2012-2016 był dyrektorem Departamentu Produktów Inwestycyjnych w PKO TFI. Od 2016 r. pełnił funkcję wiceprezesa zarządu KUKE odpowiedzialnego za rozwój i sprzedaż produktów ubezpieczeniowych. Prezesem zarządu KUKE został w styczniu 2018 roku.

WSPÓŁCZESNY I ZAAWANSOWANY ROZWÓJ MENEDŻERA

Spoglądając na wymagania dla kandydatów na stanowiska menedżerskie, można dostać zawrotu głowy. Z jednej strony oczekuje się, że będą wyrabiać normy, podnosić wyniki, efektywnie egzekwować realizację celów w swoich zespołach. Z drugiej strony powinni umieć te zespoły budować, skutecznie komunikować się z podwładnymi i motywować ich wszelkimi sposobami do dalszej pracy. Jednocześnie pęd życia zarówno zawodowego, jak i prywatnego, sprawiają, że menedżer sam musi się motywować, uzupełniać swoją wiedzę, nabywać nowe umiejętności, dzięki czemu będzie mógł spełniać wyżej wspomniane wymagania.



Jakub **Lewandowski**

prezes zarządu
PASJA Grupa Dobrych Trenerów,
Trener/Coach ICC

Na rynku usług szkoleniowych z łatwością znajdziemy setki firm, które prowadzą szkolenia dla menedżerów, zarówno podnoszące kompetencje miękkie, jak i twarde. Tysiące szkoleń, tysiące tytułów, haseł, które mają zwrócić naszą uwagę. Bez przerwy przewijające się slogany typu: „skuteczny”, „efektywny”, „asertywny”, „doskonały”, „zwiększenie wyników”, „wyprzedzanie konkurencji”... nieustanna presja, która zamiast kusić – stresuje. Jak wybrać właściwe szkolenie, jak rozpoznać, czy szkolenie rzeczywiście rozszerzy moje horyzonty?

Nadążające za trendami płynącymi z Zachodu szkolenia dla menedżerów powinny być oparte na procesie. Można zapisać się na pojedyncze szkolenie, a nawet na cykl szkoleń, które wzmocnią postawę menedżera, uzupełnią jego wiedzę, podadzą kilka gotowych rozwiązań. I to jest w porządku. Takie szkolenia są sprofilowane na uczestnika, odpowiadają jego aktualnym potrzebom. Główną pragnieniem uzupełnienia wiedzy i wzmocnienia kompetencji.

Jednak, aby człowiek dobrze przygotował się do powierzonej mu roli i zadań z niej wynikających, stawiał czoła bardzo licznym obowiązkom i jeszcze liczniejszym problemom, szkolenia powinny być tak skonstruowane, aby szkoliły holistycznie – nie menedżera, a właśnie człowieka.

Idealne szkolenia istnieją?

Istnieją! Sam miałem możliwość opracować programy do takich szkoleń i niebawem ruszamy z naborem. Skonstruowane są tematycznie od podstaw. Najpierw praca z człowiekiem takim, jakim jest – czyli ujarz-

mienie emocji i zapanowanie nad myślami. Harmonia to podstawa – zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Tu się wszystko musi zgadzać, w przeciwnym razie chybota konstrukcja, zbudowana ze stresu, nawału obowiązków i oczekiwań, runie jak domek z kart. Następnie warto zadbać o komunikację. Wyrazić pewne oczekiwania to jedno, ale wyrazić je tak, żeby odbiorca czuł, że to szczerzy przekaz, do którego jestem przekonany, to inna sprawa. Spójność postawy z wypowiedzianymi słowami to element sukcesu menedżera. Czego jeszcze można oczekiwać od współczesnych szkoleń? Nie poprzestawajmy na ulepszeniu komunikacji w relacjach menedżer-podwładny – to dopiero początek. Dobry menedżer powinien motywować, przedstawiać wizję, programy i oczekiwania w taki sposób, aby pracownika zaciekać i przeciągnąć na swoją stronę bez używania wabików pod hasłami „ premia” i „ awans”. Prezentacje biznesowe powinny być inspirujące i porywające. Zespół powinien dostać wiatr w żagle, a tym wiatrem jest menedżer i jego postawa inspirującego mówcy.

Proces szkoleniowy powinien w kolejnym kroku dotyczyć relacji w zespole. Praca to drugi dom, zespół pracowniczy, to druga rodzina. Tu nie chodzi tylko o to, aby podwładny czuł przede mną respekt i wykonywał moje polecenia, ale żeby czuł, że ze wszystkimi swoimi problemami może do mnie przyjść

Czego jeszcze poszukiwać?

Proces szkoleniowy powinien w kolejnym kroku dotyczyć relacji w zespole. Praca to drugi dom, zespół pracowniczy, to druga rodzina. Tu nie chodzi tylko o to, aby podwładny czuł przede mną respekt i wykonywał moje polecenia, ale żeby czuł, że ze wszystkimi swoimi problemami może do mnie przyjść

i porozmawiać. To, jak zarządzam zespołem, świadczy nie tylko o moich umiejętnościach, ale też o tym, jakim człowiekiem jestem, jakie mam wartości i priorytety. Proszę mi wierzyć – w pracy jest miejsce na to, aby być ludzkim, aby być tam dla ludzi i z ludźmi. W pracy menedżera jest to szczególnie ważne. W końcu, kiedy mamy te wszystkie elementy w procesie szkoleniowym, powinniśmy zadbać o to, aby pojawił się też temat przywództwa. Współczesnego, świadomego przywództwa, które nie pozabawia menedżera człowieczeństwa. Przeciwnie. Autorytet nie może korzystać z lęku i wymogiem uległości. Menedżer, lider, przywódca to człowiek otwarty, świadomy, spójny, dbający o harmonię w aspekcie osobistym i zespołowym.



REKLAMA

EUROFACTOR POLSKA SA

**NOWA
SIŁA
DLA TWOJEGO
ROZWOJU**

EUROFACTOR POLSKA SA
ul. Zwirki i Wigury 18A
02-092 Warszawa
tel. +48 22 560 74 20
fax +48 22 560 74 50
www.eurofactor.pl

FAKTORING EKSPORTOWY

WSPARCIE FINANSOWE EKSPORTERÓW
W TRANSAKCYJACH W WIELU KRAJACH
Z CAŁEGO ŚWIATA

FAKTORING BEZ REGRESU

FINANSOWANIE NALEŻNOŚCI
I PRZEJĘCIE RYZYKA
NIEWYPŁACALNOŚCI KONTRAHENTÓW

FAKTORING ODWROTNY

GWARANCJA
SZYBKICH SPŁAT WIERZYTELNOŚCI
DO DOSTAWCÓW

EUROFACTOR
GRUPA CRÉDIT AGRICOLE

25 FINANSISTÓW ROKU 2018

Trendy w bankowości w 2019 r.

Zadowolenie klienta odgrywa obecnie kluczową rolę na rynku bankowości detalicznej. Przyzwyczajeni do szybkich i prostych usług online konsumenci oczekują, że ich bank zaproponuje im proaktywne podejście oraz spersonalizowaną i wieloaspektową obsługę.



Daniel Jarzęcki

Transformation Director
w Capgemini

Rośnie poważna konkurencja ze strony wielkich firm technologicznych. Firmy BigTech (takie jak Google, Amazon, Facebook, Alibaba i inne) wkraczają na hermetyczny dotychczas rynek bankowości detalicznej i stopniowo przejmują najbardziej opłacalne dla banków usługi. Przykłady? Amazon, bazując na historii sprzedaży, prowadzonej na swojej platformie, już wprowadził działalność kredytową przeznaczoną dla małych i średnich przedsiębiorstw. Chiński gigant e-commerce Alibaba także oferuje już wybrane usługi finansowe. Zagrożenie jest poważne, ponieważ firmy te, w przeciwieństwie do banków, mają ogromną bazę klientów detalicznych. Są one tzw. „cyfrowymi tubylcami” (digital natives). Przez to są bardzo dynamiczne i otwarte na eksperymenty, co trafia na podatny grunt osobowości współczesnego konsumenta, który już dawno przestał być lojalny i chętnie korzysta z nowych doświadczeń.

Na popularności zyskuje Open Banking

Na popularności zyskuje Open Banking a otwarte interfejsy (open API) są coraz częściej udostępniane podmiotom trzecim. W celu zaoferowania swoim konsumentom nowoczesnych usług, banki coraz częściej współpracują z FinTechami, specjalistycznymi firmami technologicznymi. Otwarta bankowość wymaga od banków współdzielenia danych klientów, takich jak konta, transakcje, produkty bankowe i inne informacje finansowe z dostawcami zewnętrznymi. Taka otwartość rodzi zarówno zagrożenia, związane z zapewnieniem bezpieczeństwa danych czy utratą części dotychczasowych źródeł dochodów, jak i nowe możliwości dla banków. Do tych ostatnich należy udostępnianie klientom zaawansowanych usług, na przykład zarządzania finansami osobistymi w czasie rzeczywistym na wszystkich posiadanych przez klienta rachunkach, we wszystkich bankach.

Banki przedstawiają się na rozwiązania w chmurze

Potrzeba dostarczania innowacyjnych produktów i usług, w połączeniu z presją na obniżanie kosztów operacyjnych zachęca banki do coraz

częściej wykorzystywania najnowocześniejszych rozwiązań opartych na chmurze. Oprogramowanie jako usługa (SaaS) w chmurze może pomóc bankom uniknąć konieczności dodatkowych inwestycji w infrastrukturę oraz uprościć proces wdrażania nowych systemów, jak też ich aktualizacji – a przez to umożliwić dostarczanie bardziej innowacyjnych produktów dla swoich klientów. Monzo, cyfrowy bank w Wielkiej Brytanii, mający ponad pół miliona klientów, został stworzony od zera na chmurze Amazon Web Services

bezbosługowych wypożyczalni samochodów elektrycznych, dzięki czemu może liczyć na dodatkowe przychody.

Przyspiesza cyfrowa transformacja

Według British Bankers Association aktywność konsumentów w wykorzystaniu bankowych kanałów cyfrowych wzrosła między 2012 a 2017 rokiem o rekordowe 354 proc., a odsetek osób wykorzystujących aplikacje mobilne potroił się (wzrost z 21 proc. do 61 proc.). Banki, chcąc nadal pozostać w grze, muszą przejść przez cyfrową transformację, żeby pozostać atrakcyjnymi dla w pełni cyfrowych klientów. Jak pokazuje przykład banku DBS, taka transformacja jest opłacalna, gdyż klienci cyfrowi generują aż trzykrotnie większe zyski dla banków.

waniem technologii blockchain w bankowości.

Asystenci głosowi już w bankach

W celu utrzymania konkurencyjności, banki masowo sięgnęły po usługi asystentów głosowych, opartych na sztucznej inteligencji. Udział takich systemów wzrósł w 2018 o 145 proc. (dane globalne), a sami klienci przyjęli nową usługę z entuzjazmem i zainteresowaniem. Asystent głosowy Bank of America pozwala konsumentom na głosowe zarządzanie kontem, Barclays oddaje głos Siri, która prowadzi klienta przez proces robienia przelewów, a bank Capital One, korzystając z Alexy (Amazon), pozwala na swobodny dostęp do wszystkich funkcjonalności mobilnej aplikacji.

dziennym klientów, że stają się niedostrzegalne. Zaawansowana analiza danych, rozmowy głosowe oraz sztuczna inteligencja zainicjowały tzw. niewidzialną bankowość. Przykład? W sieci wewnętrznych kafełkarni Bank BBVA testuje system rozpoznawania twarzy konsumentów, aby proces płacenia za zamówienia odbywał się bez potrzeby wyciągania karty kredytowej.

Nowe technologie i modele biznesowe dla bezpieczeństwa danych i zgodności prawnej

Wszystkie opisane wcześniej nowinki technologiczne wymagają od banków wzmożonej czujności i specjalistycznych systemów zapobiegających wyludzeniom. Dane są nieubłagane – między



(AWS), a jego operacje obsługuje zaledwie pięciu pracowników.

Trend 4: Zmiana dynamiki przychodów – popyt na nowe usługi i modele biznesowe

Sektor bankowy od zawsze zmagał się z wpływem czynników makroekonomicznych czy wymogami regulatorów. Ostatnia dekada dostarczyła jednak tej branży dodatkowych wyzwań w postaci zmieniających się oczekiwań klientów, jak też bezpośredniej konkurencji ze strony firm BigTech oraz podmiotów z sektora FinTech. Wraz z kurczącymi się przychodami z tradycyjnych usług, banki zmuszone są uruchamiać nowe ich źródła. Bank NBD z Emiratów oferuje klientom możliwość rezerwowania biletów lotniczych, koncertów i przedstawień oraz płacenia rachunków za pomocą zintegrowanego portalu SkyShopper. Z kolei fińska grupa finansowa OP Financial Group uruchomiła dla swoich klientów sieć

Wpływ Distributed Ledger Technology (DLT, blockchain) na bankowość

Trwają prace nad zaadaptowaniem technologii blockchain, dzięki której informacje (np. dane o klientach i ich transakcjach) będą mogły być bezpiecznie zapisywane w rozproszonej bazie danych. Wówczas bank i inne uprawnione do tego instytucje będą mogły mieć do nich swobodny dostęp. Pozwoli to bankom na oszczędności kosztów związanych z przechowywaniem danych i zapewnieniem bezpieczeństwa, a konsumentom na szybsze i prostsze korzystanie z usług. Przykładem na gruncie polskim jest wykorzystanie technologii blockchain przez bank PKO BP. Dzięki niej klienci banku otrzymają zmiany regulaminów produktowych drogą elektroniczną. To historyczna wysyłka, która trafi do ponad 5 mln odbiorców i pod względem zasięgu będzie największym w Europie zastoso-

Banki wykorzystują sztuczną inteligencję dla optymalizacji usług

Sztuczna inteligencja pomaga bankom zbierać szczegółowe informacje o klientach, które są wykorzystywane w celu udoskonalenia i poszerzenia usług. Wiedząc więcej, banki mogą dostosowywać ofertę do konkretnych potrzeb klienta. Europejski Bank N26 uruchomił kontekstualnego asystenta Pulse 26, który wykonuje dla klientów finansowe analizy szyte na miarę, a Citibank ma program Feedai, analizujący duże partie danych, w celu zapobiegania próbom oszustw – w przypadku „zauważenia” podejrzaną sytuacją, system natychmiast alarmuje klienta.

Wstępujemy w erę niewidzialnej bankowości,

W erze niewidzialnej bankowości, w której usługi finansowe tak mocno splatają się z życiem co-

2016 a 2017 rokiem liczba cyberataków w Wielkiej Brytanii zwiększyła się o 80 proc. Banki muszą zatem nie tylko jak najszybciej wdrażać nowe procedury uwierzytelniania i autoryzacji, takie jak biometria i biometria behawioralna, lecz też proaktywnie inwestować w strategię zarządzania ochroną danych i cyber-ryzykiem – co może decydować o ich przewadze konkurencyjnej w przyszłości. Według raportu Capgemini to, co stanowi dzisiaj zagrożenie dla banków, może okazać się ich szansą na rozwój i finalne zwiększenie zysków. Banki powinny koncentrować swoje działania na strategicznym wykorzystaniu danych w celu poprawy obsługi klienta oraz na wykorzystaniu nowych źródeł przychodów. Współpraca z partnerami technologicznymi mogłaby zatem, według autorów raportu, otworzyć ogromne możliwości dla instytucji finansowych.

Stworzyć odpowiednie środowisko pracy

W obliczu wyzwań, jakie przed przedsiębiorcami stawia rynek pracownika, sięgają oni po nowe sposoby, by stworzyć dla zespołu przyjazne miejsce pracy, które nie tylko pozwoli im w komfortowych warunkach realizować swoje działania, ale także pobudzi ich kreatywność. Świadomi pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że zbudowanie przestrzeni dostosowanej do potrzeb zatrudnionych specjalistów, zapewni im komfort psychiczny, który Jacqueline Vischer, psycholog miejsca pracy z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley – postawiła na szczycie piramidy potrzeb biurowych.^[1]



Natalia Bogdan

założycielka i właścicielka agencji rekrutacyjnej Jobhouse

Rynek pracownika sprawił, że kandydaci poszukujący etatu poza wysokością wynagrodzenia biorą także pod uwagę czynniki związane ze środowiskiem pracy, w tym lokalizację, otoczenie biura i jego wystrój. Większe wymagania specjalistów sprawiają, że pracodawcy chcąc rozwijać swoje firmy, muszą wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom.

Otoczenie ma znaczenie

Wybór organizacji przestrzeni zależy od specyfiki pracy. Modne w wielu firmach rozwiązania open space coraz częściej są zastępowane przez kame-

ralne, zamknięte biura. Jak twierdzą naukowcy z Uniwersytetu Exeter, jednym z powodów jest fakt, iż praca w pomieszczeniach typu open space niesie ze sobą nawet 15 proc. spadek efektywności w stosunku do pracy w pomieszczeniach zamkniętych.^[2] Dobrze zaprojektowane i zlokalizowane biuro to korzyść obopólna – bez wątplenia pomaga wydobyć potencjał całego zespołu stymulując kreatywność i efektywność każdego z pracowników, a to z kolei przekłada się na jakość ich pracy, czyli zyski przedsiębiorstw. Przy tworzeniu nowoczesnych przestrzeni biurowych coraz większą popularność zyskuje filozofia placemakingu, zgodnie z którą użytkownik powinien mieć zapewnione nie tylko dogodne warunki pracy, ale również różnorodne możliwości spędzania czasu wolnego w bliskim sąsiedztwie. Warto też pamiętać, że organizm może pracować w pełni wydajnie jedynie wtedy, gdy w środowisku pracy będą przestrzegane standardy ergonomii, zgodnie z którą

należy zapewnić pracownikom odpowiednie oświetlenie, wentylację i optymalną temperaturę wewnątrz pomieszczeń biurowych. Nie mniej istotne okazują się ergonomicznie zaprojektowane biurka i krzesła, gwarantujące korzystne ułożenia ciała pracownika podczas godzin, w których wykonuje swoje obowiązki.

Kontakt ze sztuką redukuje stres

Coraz częściej nie tylko w gabinetach prezesów, ale także w salach konferencyjnych czy innych przestrzeniach wspólnych, można zauważyć na ścianach obrazy. Badania przeprowadzone przez organizację non-profit promującą sztukę – Business Committee for the Arts (BCA) potwierdziły, że obecność dzieł sztuki w biurach redukuje u pracowników poziom stresu, wzmacnia ich kreatywność, a nawet pozytywnie wpływa na komunikację wewnątrz zespołów. Wie-

dząc jak otoczenie sztuki oddziałuje na pracowników, wielu pracodawców stosuje ją jako skuteczne narzędzie HR-owe. – Określając sprawę kolokwialnie: pracownik siedząc przy komputerze 8 godzin dziennie, kilka razy w ciągu dnia wstaje, udając się po kawę, na lunch i do toalety. Przemierzając się, powinien mieć okno z atrakcyjnym widokiem, np. na szumiące jezioro czy górskie szczyty. W biznesowych dzielnicach metropolii raczej na takie pejzaże nie ma szans, a jego mózg bardzo ich potrzebuje. Rolę takich krajobrazów spełnia odpowiednio dobrana sztuka. Odpowiednia, czyli taka, która ma stymulujące mózg wzory i kolory. Nie oznacza to kolorystycznej orgii i chaosu, raczej symetrię i porządek, ale z dominantą ciepłych, energetycznych barw. – mówi Agnieszka Gniotek, kuratorka, krytyk sztuki i właścicielka

galerii Xanadu w Warszawie. Dodaje: Z tajemniczych powodów takiej roli nie spełniają reprodukcje i wydruki. Chodzi o obcowanie z autentycznym, autorskim zapisem ekspresji twórczej. Nie zmusza nas to do zakupów kosztownych prac twórców rangi muzealnej. W tym przypadku możemy sięgnąć po drobek artystów młodego i średniego pokolenia w umiarkowanym przedziale cenowym, którzy jednak są prawdziwi w swojej ekspresji. Zapewnienie pracownikom komfortowych warunków pracy to dla wielu pracodawców nie lada wyzwanie. O tym jednak, jak bardzo jest istotne, może świadczyć fakt, że złe środowisko pracy, jest jedną z pięciu najczęstszych przyczyn zmiany miejsca zatrudnienia. Najbardziej szkodliwymi czynnikami, które przeszkadzają pracownikom w wykonywaniu ich obowiązków, są hałas i bałagan, złe wpływają na nich także nuda i brak inspiracji.^[3] Odpowiednie zaprojektowanie i wyposażenie biura, dbałość o komfort pracy – to działania, które przynoszą długofalowe korzyści, zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

[1] <https://www.hbrp.pl/b/magnes-na-najlepszych-pracownikow/PcfNhtvXZ>

[2] <https://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1904951,Co-ma-wplyw-na-efektywnosc-pracy-Miejsce-metody-pracy-onaz-poczucie-bezpieczenstwa>

[3] <https://www.hbrp.pl/b/magnes-na-najlepszych-pracownikow/PcfNhtvXZ>



Zapewnienie pracownikom komfortowych warunków pracy to dla wielu pracodawców nie lada wyzwanie. O tym jednak, jak bardzo jest istotne, może świadczyć fakt, że złe środowisko pracy, jest jedną z pięciu najczęstszych przyczyn zmiany miejsca zatrudnienia.

To z kim właściwie jest coś nie tak?

Aż 70 proc. menedżerów obawia się o przyszłość swojego zespołu. Uważają, że największym wyzwaniem w zarządzaniu Millenialsami jest niepewność związana z ich brakiem przywiązania do firmy i łatwym podejmowaniem decyzji o odejściu. 62 proc. zarządzających wskazuje na „roszczeniowość” pokolenia Y, a 46 proc. sądzi, że kłopotem są szybkie nudzenie się i niski poziom cierpliwości.



Sławomir Błaszczak

partner zarządzający firmy 4Results

Z naszego badania „To z kim właściwie jest coś nie tak? Menedżerowie o Millenialsach” wynika, że niepewność dotycząca ryzyka odejścia Millenialsów z pracy wiąże się z faktem, że w pracy szukają oni na starcie wyzwań i interesujących zadań, a menedżerowie nie potrafią im ich zapewnić. Nie przez przypadek jednym z głównych wyzwań dla menedżerów w pracy Millenialsów jest „łatwość nudzenia się” młodych. Zarazem, blisko 5 na 10 menedżerów właśnie „zlecenie cieka-

wych zadań” postrzega jako sposób na zwiększenie efektywności pracy młodych pracowników.

Młodzi się frustrują, zarządzający z trudem próbują zaciekać

Milleniałsi chcą mieć w pracy tzw. fun. Dziś wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest zmiana podejścia – nie tylko „jak dowieść wynik”, ale jak zaciekać młodego pracownika (z pozorów) monotonnym zadaniem? Rekomenduję menedżerom łączenie zadań rutynowych z bardziej interesującymi oraz pokazywanie podwładnym szerszego kontekstu – wszak szereg „nudnych” zadań może doprowadzić do realizacji tych bardziej interesujących.

Zarazem menedżer, który skarży się w badaniu na „roszczeniowość” podwładnego powinien być jednocześnie bardziej samoświadomy. W sytuacji, gdy menedżerowie są trzymanym w szachu przez oczekiwania podwładnych,

bardzo łatwo wpaść w jedną z dwóch postaw: uległość wobec prośb pracownika lub konfrontacyjność, „walkę” z pracownikiem. Tymczasem żadna z tych postaw nie pomoże w realizacji celów – menedżer powinien analizować własne emocje i racjonalnie zarządzać oczekiwaniami podwładnych, idąc na ustępstwa pod warunkiem realizacji konkretnych celów przez pracownika.

Menedżerowie nie doceniają wartości informacji zwrotnej

Badanie pokazuje, że jedynie 3 na 10 menedżerów stwierdza, że częste przekazywanie informacji zwrotnej może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy Millenialsów, a jedynie 2 na 10 wskazuje na cierpliwe tłumaczenie, słuchanie, docenianie i nagradzanie. Tymczasem młodzi pracownicy oczekują kultury stałego feedbacku. Pragną widzieć swoje postępy w pracy i być za nie doceniani. Jest na to prosta recepta. Nie tylko w „młodych” zespołach, ale w ogóle w każdej firmie menedżerowie powinni nabywać kompetencje przekazywania informacji zwrotnej i wiedzieć, jak skutecznie doceniać podwładnych. Wiąże się to z umiejętnością zarządzania różnorodnością: odpowiadanie na oczekiwania róż-

nych pokoleń pracowników, wdrażanie odpowiednich systemów i sposobów pracy, używanie nowoczesnych metod komunikacji.

Młodzi: otwarci, ale inaczej definiują pracowitość

Ponad połowa przebadanych menedżerów stwierdziła, że Milleniałsi mogą przysłużyć się celom firmy poprzez swoją otwartość na zmianę, a także łatwość adaptowania nowych technologii, czyli kompetencje, które są charakterystyczne dla dzisiejszych realiów biznesu, a które dla generacji X są „twardym orzechem do zgryzienia”. 4 na 10 zarządzających docenia kreatywność młodych. Zarazem tylko 8 proc. menedżerów widzi „pracowitość” Millenialsów jako istotną wartość dodaną, co wskazuje na zupełnie inne definiowanie tego pojęcia przez zarządzających. O ile młodzi pracownicy chcieliby, aby praca była ciekawa, a zadanie realizowane sprytnie i efektywnie dzięki nowym technologiom, o tyle pracowitość dla menedżerów oznacza nierzadko pracę w godzinach nadliczbowych, realizowanie nieciekawych zadań „bez mrugnięcia okiem”, czy zaangażowanie w zadania „wbrew sobie”. Fakt odmienności młodego pokolenia nie musi być ciężarem, ale szansą

dla organizacji. Jednak jedynie pod warunkiem zrozumienia przez zarządzających oczekiwań i motywacji pracowników pokolenia Y. Menedżer powinien być gotowy do zaakceptowania różnic międzypokoleniowych, do zmiany własnych nawyków na takie, które z jednej strony uwzględnią cele organizacji, z drugiej – zadowolą podwładnych. Warto, aby menedżerowie z pokolenia X w kontakcie z młodymi pracownikami stale zadawali sobie pytanie, które uczyniliśmy tytułem badania: „To z kim właściwie jest coś nie tak?”.

**Tekst został przygotowany w oparciu o wnioski płynące z badania „To z kim właściwie jest coś nie tak? Menedżerowie o Millenialsach” firmy doradczo-szkoleniowej 4Results (www.4results.pl). Badanie zostało zrealizowane na próbie 574 menedżerów z różnych branż gospodarki. Pokazuje ono wyraźnie, że dzisiejszy zarządzający żyją w lęku przed tym, że młodzi pracownicy za chwilę zdecydują o odejściu z firmy. Z kolei ich utrzymanie w firmie może wiązać się z żądaniami, którym przełożeni nie będą mogli lub potrafili sprostać. W badaniu pytano o Millenialsów (pokolenie Y), definiując ich jako osoby mające poniżej 30 roku życia.*

25 FINANSISTÓW ROKU 2018

WYNAGRODZENIA I TRENDY W ZATRUDNIENIU

Rozwój biznesu, ambitne plany zwiększenia zatrudnienia, nowe inwestycje, a jednocześnie trend umacniającego się rynku kandydata, stanowią wyzwania dla pracodawców w kontekście stanowisk finansowo-księgowych. Jednocześnie rosnąca liczba atrakcyjnych ofert na rynku zachęca kandydatów do odważnych planów zawodowych. W rezultacie chętniej zmieniają pracę, poszukując pracodawcy oferującego wyższe wynagrodzenie i możliwości rozwoju.



Justyna Chmielewska

Business Manager, ekspert,
Hays Poland

Jak wynika z Raportu płacowego Hays Poland, aż 87 proc. firm na rok 2019 zaplanowało zwiększenie zatrudnienia, a mniej niż połowa ma pewność, że posiada zasoby kompetencyjne konieczne do realizacji celów biznesowych. Takie trendy dostrzegalne są również w kontekście finansistów. Kompetencje z zakresu finansów i księgowości znajdują się w czołówce potrzeb organizacji, a plany rozwoju struktur i kwalifikacji pracowników są wdrażane również w działach finansowych, których codzienne działania niewątpliwie mają ogromny wpływ na wzrost sprzedaży, realne ograniczenie kosztów, a co za tym idzie – wzrost zyskowności firmy.

Wyzwanie i szansa

Pracodawcy mierzą się z wyzwaniami związanymi zarówno z pozyskaniem najlepszych talentów, jak i zatrzymaniem obecnych – często kluczowych i najbardziej doświadczonych – pracowników organizacji. Sytuacji pracodawców z pewnością nie sprzyja fakt, iż w wielu branżach nadal funkcjonuje rynek kandydata. Zdarza się, że eksperci w dziedzinie finansów – w zależności od obszaru specjalizacji, posiadanego doświadczenia i znajomości języków obcych – potrafią otrzymać nawet kilka ofert pracy w tym samym czasie. W rezultacie ich oczekiwania względem pracodawcy rosną i dotyczą nie

tylko poziomu wynagrodzenia, ale również pozafinansowych elementów oferty m.in. pakietu benefitów, możliwości pracy elastycznej oraz dostępnych ścieżek kariery i perspektyw rozwoju. Firmom nie pozostaje nic innego, jak spróbować sprostać wysokim oczekiwaniom.

Dobry rok dla finansistów

Obserwacja bieżących trendów nie wskazuje na to, aby w roku 2019 dobra sytuacja finansistów na rynku pracy uległa zmianie. Pojawia się coraz więcej ogłoszeń rekrutacyjnych skierowanych do profesjonalistów specjalizujących się w obszarze podatków, audytu, księgowości czy rachunkowości zarządczej. Wysokie zapotrzebowanie dotyczy niemal wszystkich stanowisk i sektorów rynku. Podobnie jak w roku ubiegłym, na ciekawe oferty pracy będą mogli liczyć zarówno absolwenci dopiero wkraczający na rynek pracy, jak również kandydaci z większym doświadczeniem.

W roku 2019 najwięcej ofert pracy w obszarze księgowości będzie doty-

czyło stanowisk głównych księgowych oraz samodzielnych księgowych, odpowiadających za pełne rozliczenia w organizacji. Atrakcyjne perspektywy zawodowe mają przed sobą również eksperci w węższych specjalizacjach, tj. podatkach (ze szczególnym uwzględnieniem CIT i VAT), środkach trwałych czy cenach transferowych. Z kolei do działów finansowych najczęściej poszukiwani będą analitycy finansowi z bardzo dobrą znajomością Excela i systemów klasy ERP, a także posiadający umiejętność korzystania z SQL czy VBA.

Branża ma znaczenie

Niezależnie od poziomu stanowiska pracodawcy kładą duży nacisk na zatrudnienie specjalistów z doświadczeniem pracy w danym sektorze rynku. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku rekrutacji do firm produkcyjnych, usługowych i sprzedażowych, a także do centrów usług biznesowych. Wynika to ze specyfiki codziennych zadań oraz wyzwań, które wiążą się z pracą w danej branży czy sektorze rynku.

Podobnie jak w latach ubiegłych, nadal cenione są certyfikaty potwierdzające wiedzę kandydatów w danym obszarze, np. ACCA, CIMA, status Biegłego Rewidenta czy Doradcy Podatkowego. Niemniej ważna jest znajomość języków obcych. Do standardowych wymagań coraz częściej włączana jest co najmniej komunikatywna znajomość języka

angielskiego lub niemieckiego, pozwalająca na bezpośrednią współpracę z globalnymi działami finansowymi, znajdującymi się w centralach międzynarodowych organizacji. Jednak kompetencje językowe są także przez polskie przedsiębiorstwa.

Wynagrodzenie i benefity

Wysokie oczekiwania wobec kandydatów, niedobór profesjonalistów o określonych kompetencjach i rosnąca konkurencja firm w walce o najlepsze talenty na rynku sprawiają, że zmianie ulega także polityka wynagrodzeń. W niektórych przypadkach minimalne stawki wzrosły nawet o 20 proc. względem zeszłego roku. Taką sytuację zaobserwowano przede wszystkim w przypadku wynagrodzeń oferowanych specjalistom w obszarze księgowości, płac oraz podatków (w szczególności VAT i CIT) oraz audytorom wewnętrznym. Mniejszą dynamiką charakteryzuje się natomiast wzrost płac na stanowiskach menedżerskich.

Warto podkreślić, że wraz ze zmianami sytuacji na rynku pracy zmieniają się także potrzeby kandydatów. Poziom wynagrodzenia nadal jest jednym z kluczowych czynników determinujących chęć nawiązania współpracy z daną firmą, jednak coraz większe znaczenie mają możliwości realizacji ciekawych projektów, jak chociażby budowanie od podstaw działu czy też procesów

z danego obszaru. Istotne z punktu widzenia kandydatów są również oferowane przez pracodawcę możliwości rozwoju czy zdobycia wyspecjalizowanych kwalifikacji. Kandydaci zwracają także uwagę na kwestię elastycznego podejścia do czasu pracy i formy zatrudnienia.

Centra rekrutują

Podobnie wygląda sytuacja w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu, który w dalszym ciągu jest jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi biznesu w Polsce. Tutaj pracodawcy również planują zwiększenie zatrudnienia, w tym w dużej mierze w obszarze finansów i księgowości. Jednym z kluczowych czynników w walce o najlepsze talenty na rynku stanie się budowanie pozytywnego wizerunku marki, co docelowo pozwoli zyskać rangę pracodawcy pierwszego wyboru, zarówno wśród absolwentów, specjalistów z kilkuletnim stażem, jak i doświadczonej kadry menedżerskiej.

W związku z postępującą standaryzacją procesów obserwowaną w centrach usług wspólnych, pożądanym profilem kandydatów będą osoby o wąskim obszarze specjalizacji, np. obsłudze należności i zobowiązań, księdze głównej, raportowaniu, treasury oraz kontrolingu biznesowym czy analizie finansowej. Kluczowym wymogiem firm oprócz wykształcenia kierunkowego, wiedzy merytorycznej oraz umiejętności analitycznych, jest też niewątpliwie co najmniej bardzo dobra znajomość minimum jednego języka obcego. Oprócz angielskiego, który wyrasta na miano rekrutacyjnego standardu, najbardziej pożądana jest znajomość języka niemieckiego, francuskiego, hiszpańskiego, włoskiego, czeskiego oraz rosyjskiego. W roku 2019 finansiści ponownie będą mogli liczyć na ciekawe oferty pracy, łączące atrakcyjne wynagrodzenie z ciekawymi perspektywami rozwoju zawodowego. Pracodawcy z kolei powinni być świadomi coraz większej świadomości rynkowej najlepszych ekspertów w zakresie finansów i księgowości, którzy zdecydowanie bardziej selektywnie będą podchodzić do propozycji współpracy.



Rynek pracownika pomaga w znalezieniu lepszej pracy

Od pięciu lat spada stopa bezrobocia, rośnie zatrudnienie, a pracodawcy narzekają na brak kandydatów do pracy. To szansa na ciekawą pracę nie tylko dla bezrobotnych czy niezadowolonych z obecnej posady, lecz także dla tych, którzy w innych warunkach o takim kroku by nie pomyśleli. Tworzą się bowiem nowe, niespotykane stanowiska, które są okazją do rozwoju zawodowego i wyższego wynagrodzenia. – Uważam, że warto jest raz na jakiś czas zobaczyć, co słychać

w tych ogłoszeniach, jakie kompetencje są poszukiwane, jakich pracowników się szuka. To nam daje obraz tego, co się aktualnie dzieje na rynku – mówi agencji informacyjnej Newseria Biznes Magdalena Giryń, country manager w Assessment Systems Polska, firmie doradczej w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Europie Środkowo-Wschodniej. – Być może musimy uzupełnić swoją wiedzę w jakimś obszarze, może zafascynuje nas nowe stanowisko, o którym jeszcze 2 lata temu

nie mieliśmy pojęcia, że będzie potrzebne. Żeby znaleźć firmę i stanowisko, na którym będzie się dobrze czuć, przyszły pracownik powinien poznać swoje dobre i gorsze strony, rozpoznać swoją osobowość, a także sposób, w jaki jest postrzegany przez swoje otoczenie w środowisku pracy, bo może się on różnić od tego, co sam sobie wyobraża na własny temat. Magdalena Giryń radzi, by rozpocząć od zrozumienia, w jakiego typu organizacji dana osoba chciałaby się znaleźć.

Rośnie znaczenie employer branding

Ponad połowa pracodawców twierdzi, że ma strategię employer brandingową, a co czwarty nad nią pracuje – wynika z badania HRM Institute. Wiele firm prowadzi takie działania z doskonałości. Ma to duże znaczenie na dzisiejszym trudnym rynku pracy. Zdaniem ekspertów negatywne opinie o firmie jako pracodawcy oraz brak odpowiednich działań w zakresie employer branding mogą oznaczać problemy w rekrutacji, ponieważ dla pracowników – poza wynagrodzeniem i benefitami

– coraz bardziej liczą się wartości reprezentowane przez daną firmę i jej prestiż. Ponad 60 proc. śledzi informacje publikowane o ich pracodawcy przez osoby trzecie. – Employer branding bardzo zyskuje na znaczeniu ze względu na to, jaki mamy rynek pracy w Polsce. Coraz trudniej jest pozyskać pracownika i utrzymać go w organizacji, dlatego działania komunikacyjne wokół pozycjonowania pracodawcy w oczach swoich pracowników i potencjalnych pracowników są bardzo ważne.

Znaleźć w pracowniku jego najsilniejsze strony

Obecna sytuacja na rynku pracy pozwala na podjęcie decyzji o zatrudnieniu w oparciu o wybrane faktory, które przyszły pracownik uważa za najważniejsze. Często oznacza to menadżera (bądź innego bezpośredniego przełożonego), przy którym widzi szanse rozwoju i perspektywę pracy w pozytywnej atmosferze.



Marzena Martyniak

psycholog, założycielka
Instytutu Rozwoju Emocji

Dbanie o ten obszar działalności jest szczególnie istotne w obecnych warunkach rynkowych – niskie bezrobocie, szybkie zmiany (szacuje się, że aż 60 proc. zawodów, w których ludzie będą pracować w ciągu najbliższych 10 lat jeszcze nie powstało) i odchodzenie od korporacyjnych struktur, sprzyja rozwijaniu umiejętności miękkich jako silna strona pracownika. W organizacjach grupy osób z wysoko rozwiniętą inteligencją emocjonalną osiągają lepsze wyniki – zmniejszenie w zespole rotacji wynikającej z niedopasowania charakterów daje możliwość pracy nad projektem bez przestojów potrzebnych na wdrożenie nowej osoby. Atmosfera wzajemnego zrozumienia i zaangażowanie zachęca też do dzielenia się doświadczeniami.

Świadomość znaczenia inteligencji emocjonalnej

Współczesny lider doskonale zdaje sobie sprawę, że jego pozycja w zespole nie wynika ze stanowiska, ale z roli jaką w nim pełni, natomiast potrzebuje pomocy we wdrożeniu nowych metod zarządzania. Wciąż istnieją opory przed rozwijaniem swojej emocjonalnej strony i niechęć wynikająca z obaw przed zbyt otwartym się przed pracownikami, a więc utratą autorytetu. Przekłada się to na wyniki w badaniach, które oceniają zarówno stan IE pracownika jak i jego świadomość. Instytut Rozwoju Emocji w zebranych wynikach wskazuje, że prawie 30 proc. menadżerów zawy-

żyło poziom swojej inteligencji emocjonalnej w testach samoopisowych, opisując siebie jako osoby, które dobrze radzą sobie w rozpoznawaniu emocji u siebie i innych oraz wykorzystywaniu ich przy rozwiązywaniu problemów. Po zestawieniu odpowiedzi badanego z opiniami współpracowników i przełożonego otrzymano wiarygodny wynik IE, który w prawie 30 proc. był niższy od deklarowanego.

Rozwijać kompetencje miękkie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w najbliższym czasie powinno skupić się na uwolnieniu z pracowników tego, co najlepsze, niezależnie od stażu pracy, miejsca w strukturze firmy ani wykonywanych obowiązków. Nie wystarczy znaleźć wolny etat dla pracownika i przeszkolić go w wymaganym zakresie, po czym oczekiwać zaangażowania i lojalności wobec miejsca zatrudnienia. Pracodawca może posiadać w zespole kreatywnych i zdolnych ludzi – musi jednak stworzyć im warunki, aby nie bali się swobodnie zaprezentować swoich pomysłów. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej pracowników różnych szczebli to podstawa stworzenia kolektywu opartego na wzajemnym szacunku i zrozumieniu.

Biorąc pod uwagę złożone aspekty kształcenia umiejętności miękkich, firmy w zdecydowanej większości decydują się na pomoc ekspertów z zewnątrz, specjalizujących się w konkretnych zagadnieniach. Szkolenia takie przybierają rozmaite formy – od jednodniowych spotkań, do trwających po kilka miesięcy szczegółowych badań, wykonywanych w trakcie warsztatów i na podstawie regularnie wypełnianych kwestionariuszy. Warsztaty takie coraz częściej opierają się na różnorodnych doświadczeniach natury społecznej, które pozwalają nauczyć się radzenia sobie w konkretnych sytuacjach, ale nie poka-



zuja prostych odpowiedzi. Również menadżerowie preferują zajęcia, podczas których mogą rozwijać kreatywność, przydatną w codziennej pracy.

Zdobycie zaufanie pracowników

Długoterminowe szkolenia (trwające nawet przez kilka lat) to kolejna metoda zdobywająca zaufanie pracodawców. Continuous listening opiera się na nieustanej pracy nad kadrą, wysłuchaniu jej uwag ale również przygotowywaniu regularnego feedbacku. Najlepiej, aby proces ten trwał przez cały cykl zatrudnienia pracownika w organizacji, co gwarantuje najskuteczniejszą pracę nad zebraną informacją zwrotną. Obecnie organizacje są bardziej świadome wagi inwestowania w rozwój pracowników, rozróżniania i dostosowywania programów edukacji dla menadżerów i kadry niższego szczebla i przewagi, jaką w ten sposób zyskują na rynku pracy. Kilku miesięczne szkolenia zakończone certyfikatami to jeden z czynników wyróżniających firmę i wzmacniających jej pozycję w oczach kandydatów. Również dla menadżerów, którzy mogą liczyć na stosunkowo wysokie zarobki, jednak nie mogących pozwolić sobie na samodzielne opłacenie takich szkoleń, jest to atrakcyjny element pakietu wynagrodzeniowego.

Badania Instytutu Rozwoju Emocji wskazują, że najważniejszymi umiejętnościami miękkimi lidera są wysoko rozwinięte umiejętności w rozpoznawaniu emocji swoich i współpracowników oraz świadome i trafne wyrażanie własnych emocji. Zdolności te przekładają się na motywowanie zespołu, dobieraniu skutecznych i różnorodnych metod (na przykład podkreślanie zalet pracowników, pełnej energii przemowy czy podkreśleniu wartości dotychczasowych realizacji), w zależności od okoliczności. Lider przyszłości nie będzie zarządzał – będzie inspirował i rozwijał. Zmiana pokoleniowa, szybki rozwój technologii i powstawanie wysoce specjalistycznych stanowisk wymusi zmiany w dotychczasowych strukturach firm i zarządzaniu. Jednocześnie nie zniknie potrzeba kierowania zespołem czy zarządzania. Będzie natomiast musiała zostać zaadaptowana do firmowego środowiska i organizacji pracy.

Zarządzanie różnorodnością

Kolejnym rozwijającym się trendem jest zarządzanie różnorodnością – stworzenie środowiska pracy, w którym każdy będzie czuł się jednakowo doceniany i szanowany. Jest to szczególnie ważne w firmach zatrudniających międzynarodową kadrę, ale również w zespołach z pracownikami przez długi czas niesłusznie wykluczonymi z rynku pracy – nie-

pełnosprawnymi bądź starszymi. Międzynarodowe korporacje, których pracownicy pracują w różnych miejscach i muszą dostosowywać się do rozmaitych struktur, kultur czy języków, starają się wesprzeć podwładnych w procesie adaptacyjnym. Wymaga to wysoko rozwiniętej empatii i inteligencji emocjonalnej, pozwalający na uniknięcie sytuacji konfliktowych i minimalizujący ryzyko negatywnego wpływu na wizerunek firmy.

Osoby z rozwiniętymi powyższymi kompetencjami budują zespoły, które osiągają lepsze wyniki dla firmy, w których pracownicy są bardziej usatysfakcjonowani, a tym samym szczęśliwsi. Ważne jest myślenie „my” zamiast „ja” – menadżer musi przede wszystkim myśleć o zarabianiu dla firmy, a nie jedynie dla siebie. Rozwinięte umiejętności miękkie lidera wprowadzają atmosferę gwarantującą bezpieczeństwo i spokój wśród pracowników, którzy mogą skupić się na wykonywaniu obowiązków, bez tracenia energii na interpretowanie niejasnych intencji menadżera czy rozwiązywanie niepotrzebnych konfliktów. Rozumienie emocji pracowników, empatia, zdolność bezinwazyjnego i skutecznego wprowadzania zmian, otwartość w komunikacji – wszystkie te interpersonalne umiejętności wpływają na wyniki i sukcesy menadżera w zarządzaniu zespołem.

Nieefektywni i przemęczeni?

11 mln Polaków cierpi z powodu permanentnego zmęczenia. Przekłada się ono zarówno na jakość życia prywatnego, jak i na obniżoną efektywność w pracy. Przyczyną jest m.in. nieumiejętne zarządzanie energią, którą należy czerpać z czterech źródeł: fizycznego, emocjonalnego, mentalnego i społecznego. Pomaga to rozwijać siłę i odporność psychiczną. Spadające zaangażowanie w pracę to problem ogólnoswiatowy. Według informacji amerykańskiego Instytu-

tutu Gallupa ograniczoną determinację w tym zakresie zdradza prawie 80 proc. pracowników, co przekłada się na ich mniejszą efektywność. Jedynie co piąty z menadżerów to lider, który osiąga najwyższy poziom efektywności. W Polsce na niezadowolenie z pracy i zmęczenie nadmiarem obowiązków zawodowych skarży się blisko 60 proc. pracowników. Mniejsze zaangażowanie oraz idąca za nim ograniczona efektywność mogą mieć kilka przyczyn.

Uczelnie z większym wsparciem

Polskie uczelnie dostaną w 2019 r. blisko 5 mld zł. To największy wzrost nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe po 1989 roku – podkreśla Jarosław Gowin, wicepremier i minister nauki i szkolnictwa wyższego. Od stycznia dotacje zostały zastąpione subwencjami, którymi uczelnie będą samodzielnie dysponować. Dodatkowo szkoły wyższe mogą liczyć na dodatkowe wsparcie, takie jak prawie 300 mln w ramach konkursu Zintegrowane Programy Uczelni, których celem

jest podniesienie jakości kształcenia. – Od 1 stycznia br. obowiązują nowe zasady finansowania uczelni – dotacje zastępujemy subwencjami. To nie jest różnica pojęć, a różnica filozofii, dlatego że uczelnia sama decyduje o tym, w jaki sposób te środki wykorzystywać. Wcześniej uczelnie dostawały dotacje, tzn. ktoś tutaj w ministerstwie wymyślał, definiował cele, które miała realizować dana uczelnia i przeznaczał na to określone środki. Teraz kierujemy się filo-

zofią zaufania do uczelni – mówi agencji Newseria Jarosław Gowin, wicepremier, minister nauki i szkolnictwa wyższego. W 2019 roku wchodzi w życie większość przepisów dotyczących finansowania uczelni. Dzięki nowym przepisom to uczelnia będzie decydować, w jakich proporcjach podzieli środki na badania naukowe, dydaktykę, administrację, potrzeby wewnętrzne. Ministerstwo ma oceniać efekty działań, a nie sam podział środków.

25 FINANSISTÓW ROKU 2018

MENTORING PRZYSPIESZA ROZWÓJ

Mentoring, coaching – zdarza się, że pojęcia te używane są niemal zamiennie. To błąd, ponieważ od mentora wymaga się zupełnie innego przygotowania i przynajmniej częściowo odmiennych predyspozycji niż od coacha.



Iwona Wencel

mentor,
prezes w firmie doradczej WNCL

Coaching bywa ostatnio ostro krytykowany, co wynika z faktu, że udzielaniem tego rodzaju wsparcia zajmują się osoby o bardzo różnych, nie zawsze wystarczających kompetencjach. Tymczasem próg wejścia w mentoring jest ustawiony znacznie wyżej. Aby stać się mentorem dla innych, samemu trzeba mieć duże doświadczenie oraz dokonania, które uzasadniają pełnienie takiej roli.

Różnic jest zresztą znacznie więcej. Podczas pracy coachingowej klient sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu poprzez zadawanie trafnych pytań, ale nie powinien udzielać gotowych odpowiedzi. Takie wsparcie może być bardzo wartościowe, szczególnie gdy dotyczy wyborów o charakterze osobistym, ale zazwyczaj nie wystarcza w sprawach zawodowych.

Nauka poprzez działanie

Mentor także nie powinien bezwzględnie narzucać swoich rozwiązań, jednak relacja z nim ma zupełnie inny charakter. Mentor dzieli się swoją wiedzą, daje wskazówki, wspiera, ale wszystko to robi w oparciu o konkretne doświadczenie, ściśle związane z dziedziną, której dotyczy mentoring. Mentor to także wzór do naśladowania. To osoba, która poznając kulturę danej organizacji, pomaga swojemu mentee postępować w zgodzie z jej wartościami i zasadami. Mentoring to relacja, w której mentee uczy się przez działanie, przez doświadczenie. Zadania, z którymi pracownik spotyka się być może po raz pierwszy, mentorowi są już dobrze znane. Wspólnie realizują oni zadania lub cele, które są wyznaczone mentee. W Polsce mentoring dopiero zdobywa popularność. Tymczasem w Stanach Zjednoczonych ponad 70 proc. firm z listy Fortune 500 korzysta z mentoringu. Z dużym prawdopodobieństwem można zakładać, że to właśnie sprawnie przeprowadzany transfer wiedzy wyjaśnia sukcesy wielu spośród tych przedsiębiorstw. W USA mentoring bywa także argumentem ułatwiającym pozyskanie najwybitniejszych specjalistów i menedżerów. Kandydat do pracy często decyduje się na ofertę tego pracodawcy, który proponuje mu lepszego, bardziej cenionego w danej branży mentora.

Wiedza, relacja i... networking

O ile coach może koncentrować się na indywidualnej relacji ze swoim klientem, o tyle mentor musi w swoich działaniach uwzględniać cały ekosystem, w którym funkcjonuje dany pracownik. Chodzi tu jednak nie tylko o wiedzę na temat tego, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo, jaka jest jego struktura organizacyjna czy też jak przedstawiają się formalne i mniej formalne zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami i osobami. Często zapomina się o tym, że mentor to także osoba, która jest dobrze umocowana w przedsiębiorstwie lub branży czy danej funkcji – ma kontakty i potrafi pomóc mentee w nawiązaniu odpowiednich relacji lub w uzyskaniu potrzebnej pomocy od innych pracowników. Mentor to często ceniony ekspert w swojej dziedzinie, przed którym większość drzwi pozostaje otwartych. A to znacznie więcej niż „tylko” rola dobrego nauczyciela. Istotne jest również to, że relacja pomiędzy mentee i mentorem nie ma przeważnie charakteru podległości służbowej. Pracownik może więc korzystać z pomocy doświadczonej osoby, zgłaszać jej swoje wątpliwości i problemy, uczyć się od niej, ale bez lęku, że np. z powodu niewystarczającej wiedzy spotkają go konsekwencje służbowe. To z kolei sprzyja szczerości i otwartości. Z drugiej strony – sesje mentoringowe nie mają nic wspólnego z przyjacielskimi pogadankami „o wszystkim i o niczym”. Żeby mentoring miał sens, mentee powinien posiadać sprecyzowany cel zawodowy i dążyć do samorozwoju. Ważne, aby był osobą zaangażowaną, gotową do realizowania zadań wypracowanych na sesjach z mentorem. Między obiema stronami musi obowiązywać zasada całkowitej poufności, wzajemny szacunek i oczywiście otwartość w dzieleniu się informacjami. Spełnienie tych warunków niemalże gwarantuje sukces.

Sposób na lojalność i zaangażowanie

Dzięki mentoringowi pracownik może odnieść rozmaite korzyści. Te najbardziej oczywiste to inspiracja i motywacja do tego, by zastanowić się nad własnym rozwojem, wyznaczyć konkretne cele i ustalić sposoby ich osiągania. Mentor powinien zwracać uwagę na to, by zarówno cele, jak i metody ich realizacji były zgodne z wartościami i kulturą organizacyjną firmy.

Dzięki mentorowi pracownik wzmacnia swoje kompetencje, a co za tym idzie, rośnie jego pewność siebie i pozycja w organizacji. Większy zasób wiedzy i umiejętności przekłada się także na poprawę wydajności.



Do mniej oczywistych korzyści należy natomiast wzmacnianie więzi pomiędzy pracownikiem a firmą.

Blisko 80 proc. pracowników objętych programami mentoringowymi pozostaje w danej firmie na dłuższy czas i nie szuka dla siebie miejsca poza organizacją. Tymczasem tak rozumiana lojalność pracowników nie objętych mentoringiem szacowana jest na poziomie 35 proc. Osoby poddane mentoringowi silniej identyfikują się z marką pracodawcy, bardziej angażują się w rozwój własny i firmy, są też bardziej wytrwałe w dążeniu do wyznaczonych celów.

Kiedy mentoring ma największe uzasadnienie?

Choć mentor mógłby bardzo pomóc pracownikom na rozmaitych stanowiskach, to jednak da się wyróżnić takie sytuacje, w których jego wsparcie okazuje się szczególnie uzasadnione. Będzie tak na przykład wtedy, gdy na szefa działu zostaje awansowany menedżer mający doświadczenie jedynie w części obszarów, którymi ma się zajmować na nowym stanowisku. Wówczas doświadczony mentor może pomóc mu uzupełnić niezbędne deficyty, czyniąc z niego znacznie bardziej wszechstronnego menedżera. Mentor wskazany będzie również wówczas, gdy osoba na stanowisku specjalistycznym ma już wystarczającą wiedzę, by stać się menedżerem, ale nie ma doświadczeń związanych z zarządzaniem ludźmi. Wówczas konieczne jest rozszerzenie jego perspektywy o kwestie personalne i związane z przywództwem. Z mentoringu korzysta się głównie wtedy, gdy kandydat jest gotowy w 60-70 proc. do pełnienia nowej funkcji – czy to w wymiarze potencjału, czy też dotychczasowych doświadczeń. Kolejny przykład sytuacji, w której przedsiębiorstwo powinno zainteresować się wsparciem mentora, to konieczność przeprowadzenia trudnego, wielowymiarowego projektu o strategicznym znaczeniu (np. związanego z fuzją lub



Jest bardzo ważne, aby menedżer odpowiedzialny za przeprowadzenie zmian mógł na bieżąco przedyskutować pojawiające się problemy z kompetentnym mentorem.

zmianami struktury organizacyjnej). Przy dużym stopniu skomplikowania jest bardzo ważne, aby menedżer odpowiedzialny za przeprowadzenie zmian mógł na bieżąco przedyskutować pojawiające się problemy i wyzwania z kompetentnym mentorem. Zdarza się także, że zarząd chce podwyższyć poziom wiedzy i umiejętności menedżera, uzupełniając jego kompetencje operacyjne, kompetencjami o charakterze strategicznym. Wtedy także wskazany jest mentor z odpowiednim doświadczeniem.

Od awansu do kolejnych sukcesów

Bardzo często na mentorów wyznaczone są osoby pracujące wewnątrz danej organizacji. Plusem takiego rozwiązania jest fakt, że taki pracownik zazwyczaj doskonale zna przedsiębiorstwo i panujące w nim zasady. Ale minusy też są. Mentor wewnętrzny nie zawsze będzie miał odpowiednie predyspozycje do pełnienia takiej funkcji, może też zwyczajnie nie mieć czasu na mentoring, szczególnie gdy nowe obowiązki ma łączyć z dotychczasową pracą w niezmiennym wymiarze. Dlatego w wielu sytuacjach lepszy może okazać się mentor ze-

wewnętrzny, rozliczany z tego, na ile przygotuje konkretnego pracownika do pełnienia określonej roli. Czasem może to być ekspert zatrudniany początkowo na zasadzie outsourcingu. Na przykład w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, mentoring może być powiązany z pracą dyrektora HR na godziny. Dyrektor zatrudniony na zasadzie interim managera może przejąć tymczasowo obszar HR, a jednocześnie prowadzić sesje mentoringowe z pracownikami, który w przyszłości obejmie funkcję HR Business Partnera. Pozwoli to takiej osobie na miękki start w nowej roli. Moje doświadczenia dotyczą prowadzenia mentoringu w obszarze HR. Np. w jednym przypadku pozwolił on rozszerzyć zakres kompetencji HR-menedżera o zagadnienia z poziomu strategicznego. W dwóch innych, osoby o dużym potencjale i „haerowskiej” intuicji uczyły się fachu pod okiem doświadczonego mentora, wspólnie projektując i wdrażając potrzebne danej firmie procesy HR. Można uznać, że wsparcie mentoringowe szczególnie duże znaczenie będzie miało w tych okresach, w których dane przedsiębiorstwo przechodzi przez proces poważnych zmian. Zazwyczaj wiąże się to także z awansami lub zatrudnianiem nowych osób na kluczowych stanowiskach. Dzięki pomocy doświadczonego mentora, zmiany mogą zostać przeprowadzone mniejszym kosztem, z mniejszą liczbą błędów, a odpowiedzialni za poszczególne procesy pracownicy będą mogli połączyć w jedno rozwój własny oraz rozwój przedsiębiorstwa, dla którego pracują. Dzięki mentorowi nie pozostają osamotnieni, kiedy muszą zmierzyć się z największymi wyzwaniami w swojej karierze. W chwilach, w których najbardziej potrzebują rady i wsparcia, są niejako prowadzeni przez osobę, której ufają. Pomaga wtedy świadomość, że osoba ta przeszła już kiedyś drogę podobną do tej, która teraz staje się także ich udziałem.