



TOP 25 NAJLEPSZYCH Menedżerów w finansach

Innowacja – kto pierwszy, ten lepszy, czyli jak bardzo liczy się pomysłowość menedżera.

Zastanówmy się nad takim pytaniem – co w naszym otoczeniu zawodowym, społecznym, osobistym działa naprawdę dobrze i jest bliskie ideału? Ciężko o przykład, prawda? Co można z taką refleksją zrobić? Jedni machną ręką, drugich ogarnie melancholia, a dla jeszcze innych będzie to bodziec do działania. Tak, to prawda, świat ciągle się psuje. Upadają znane marki, metody pracy stają się przestarzałe, idee zużywają się tak szybko jak sprzęt RTV z zaprogramowanym (podobno) modułem popsucia się po gwarancji. Jeśli akceptujemy taki stan rzeczy, to możemy znaleźć w takim opisie świata coś pozytywnego. Wszędzie potrzebne są nowe rozwiązania, a co za tym idzie potrzebni są ludzie, którzy podejmą się nowych wyzwań.



dr Paweł Błaszkiwicz

Słowo innowacja bardzo zaprzyjaźniło się z terminem technologia. I rzeczywiście wystarczy uświadomić sobie jak wiele elektronicznych gadżetów jest wokół nas (ciekawe ile w przeciętnym gospodarstwie domowym jest urządzeń wymagających zasilania prądem?). Ale

innowacji wymaga wiele innych obszarów życia. Gdy zaprowadzamy dziecko do szkoły, zapisujemy się do lekarza albo idziemy do supermarketu na zakupy nie zdajemy sobie sprawy, że to też są rozwiązania, które kiedyś były pionierskie. Wszędzie tam, gdzie jest powtarzalny proces, gdzie zaprogramowano ciąg działań i gdzie jest klient lub beneficjent procesu, można postawić sobie szereg pytań prowadzących do poszukiwania nowych metod działania. Zaczynając pracę nad wybranym obszarem do zmiany warto poszerzyć pole świadomości. Czasem najprostsze pytanie może odsłonić cie-

kawy problem. Na przykład – jaki był powód przyjęcia takiego właśnie rozwiązania? Czym się kierowano przy podjęciu decyzji? Jakie szanse lub możliwości utracono decydując się na dane działanie? Jakie nowe okoliczności powodują potrzebę udoskonalenia przyjętych rozwiązań? Taka praca analityczna prowadzi często do prostej refleksji – coś tu nie działa i warto zmienić. Jeśli my zobaczymy to pierwszy, mamy przed sobą ciekawą perspektywę rozwoju poznawczego i biznesowego (oczywiście nie tak szybko).

Świadomy szef to przyszłość

Bardzo wierzę i mam na to sporo dowodów z praktyki konsultanta, że miarą pomysłowości menedżera jest zdolność do zadawania celnych pytań, motywujących pracowników do twórczego spojrzenia na swoją pracę. Szef nie musi być tym, który mówi do podwładnych „zaufajcie w mój geniusz, ten pomysł (strategia, innowacja, zmiana) na pewno wypali”. Jeśli ktoś tak się zachowuje to stawia na ostrzu noża cały swój autorytet i bierze odpowiedzialność za efekt końcowy innowacji. Musi też

przekonać innych, że jego pomysł jest wystarczająco dobry i warto się poświęcić nad jego wdrożeniem. Jak wiadomo przekonać innych do potrzeby zmiany to nie jest łatwe zadanie. Trzeba się wykazać niezwykle silnymi cechami przywódczymi i mieć twardą skórę na obiekcje nieprzekonanych. Historia zna takie przypadki silnych wizjonerskich szefów. Kultura masowa uwielbia ich biografie, przez co możemy tworzyć całe mity na temat ich charyzmy i niesamowitych talentów. Nie wiemy tylko ilu takich liderów poniosło porażkę. To normalne, że od menedżera korporacji oczekują przedsiębiorczości, inicjatywy i samodzielności w działaniu, ale szef nie jest jedyną osobą w zespole, która potrafi myśleć. Pomysłowość menedżera może polegać na uświadomieniu pracownikom potrzeby wprowadzania innowacji, zmotywowania do podjęcia wyzwania i takie pokierowanie pracą, aby w tworzeniu rozwiązań brały udział wszystkie mózgi w zespole. Razem nie tylko łatwiej ponieść koszty emocjonalne i finansowe pracy nad innowacją, łatwiej przelknąć gorycz porażki (te są czymś oczywistym),

ale też znacznie przyjemniej razem celebrować sukces.

Innowacyjność to przede wszystkim pomysłowość

Wiele firm dąży do wdrażania u siebie programów związanych z takimi wartościami jak innowacyjność, przedsiębiorczość, otwartość na zmiany. Wdrażanie takich postaw odbywa się często poprzez kopiowanie gotowych metod działania – na przykład ustawienie skrzynek do których pracownicy mogą wrzucać kartki z pomysłami. To raczej mało innowacyjny sposób działania. Lepiej zastanowić się jak stworzyć środowisko pracy, w którym będzie z góry zarezerwowany czas na szukanie nowych obszarów działania. Środowisko w którym pracownicy mogą bezpiecznie eksperymentować ze swoimi pomysłami (choćby to tylko były eksperymenty w wyobraźni), gdzie wreszcie będą mogli przetestować w praktyce swoje rozwiązania (oczywiście pod kontrolą organizacji). Wtedy, nawet w małych zespołach, może zapalić się pomysł na ciekawą innowację.

Autor jest ekspertem Gdańskiej Akademii Umiejętności Menedżerskich

Rośnie zapotrzebowanie na specjalistów

Przybywa miejsc pracy – podaje Główny Urząd Statystyczny. Dane GUS potwierdzają analizy prowadzone przez ekspertów Grupy Gumulka.

Katarzyna
Pisarczyk

Jak podaje GUS, liczba wolnych miejsc pracy wyniosła 63,9 tys. w końcu IV kwartału 2015 r. i była niższa o 9,3 tys., tj. o 12,9 proc., niż kwartał wcześniej. W porównaniu z IV kw. 2014 r. liczba wolnych miejsc pracy wzrosła o 9,5 tys., tj. o 17,5 proc. Następuje systematyczne zwiększenie zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników choć wciąż nie osiągnęliśmy jeszcze rekordów z lat wcześniejszych. Obserwacja ta potwierdza się poprzez zanotowanie zwiększo-

nych potrzeb naszych klientów. Rejestrujemy coraz więcej potrzeb rekrutacyjnych, w szczególności w zakresie szeroko rozumianych finansów. Wysokie zapotrzebowanie na specjalistów w sektorach takich jak IT, finanse czy sprzedaż na pewno utrzyma się przez dłuższy czas. Stabilna sytuacja rynkowa generuje potrzeby kadrowe, a stopa bezrobocia systematycznie spada. Wszystko to sprawia, że pracodawcy mają coraz większe problemy z zatrudnieniem odpowiednich specjalistów, a pracownicy stają się coraz bardziej wymagający w stosunku do zatrudniających ich firm. Mamy więc do czynienia w Polsce z rynkiem pracownika, który charakteryzuje się zwiększoną liczbą ofert pracy, przy jednoczesnych utrudnieniach w zrekrutowaniu właściwej kadry. Taka niekorzystna dla pracodawców

sytuacja sprawia, że coraz popularniejsze stają się usługi firm rekrutacyjnych, które dysponując własnymi bazami kandydatów i dzięki różnym kanałom dotarcia do osób niekoniecznie aktywnie poszukujących pracy, gwarantują pracodawcy zatrudnienie wymarzonego specjalistów. Nasi klienci często nie zdają sobie sprawy z realiów rynkowych, z tego jakie warunki pracy, również te pozapłacowe oferuje konkurencja. W obecnej sytuacji prowadzenie naboru metodami, które sprawdzały się jeszcze kilka miesięcy temu, może okazać się niewystarczające. Specjaliści HR poza pozyskaniem odpowiedniego kandydata zadają także o pozytywny wizerunek firmy na rynku pracy, doradzą jakie strategie stosować w przyszłości, a czego unikać.

Autorka jest ekspertem Grupy Gumulka

Człowiek podstawą w biznesie

Rozwój firmy i jej sukces zależy od wielu czynników. Zgrany, ambitny zespół to jego najważniejsze ogniwo. Starania i wysiłki mogą jednak nie przynieść założonych efektów oraz zrealizowania najważniejszych celów, jeśli nie damy się odpowiednio poznać w środowisku branżowym i wśród potencjalnych klientów. Nie wszyscy pamiętają, że odpowiednia promocja i budowanie profesjonalnego wizerunku marki powinna być równie istotna co kreowanie naszych usług. Choć w Polsce coraz poważniej podchodzi się do identyfikacji wizualnej, spójnej strategii czy marketingu w Internecie, często zamkamy się we własnym kręgu, zapominając o kontakcie z człowiekiem. Klient jest podstawą istnienia przedsiębiorstwa. Poznanie grupy docelowej i jej oczekiwań to nie jednorazowe badanie, lecz nieustanny proces i komunikacja na linii marka-odbiorca. Choć nie zawsze sobie to uświadomiamy, działanie rynku zmusza nas do odnalezienia się w tej naturalnej relacji. Odrębnie wygląda tworzenie kontaktów biznesowych. Wielokrotnie jesteśmy tutaj inicjatorami. Tworzymy nowe powiązania

z dostawcami i partnerami. Niestety niejednokrotnie nie pamiętamy, że potencjał i niewykorzystane okazje często znajdują się w zasięgu naszych rąk. Rozwój biznesu i naszych możliwości powinniśmy budować na bazie trwałych kontaktów. Przedsiębiorcy i specjaliści szukają szansy na znalezienie odpowiednich partnerów do realizacji projektów w różnych kanałach. Specjaliści BNI Polska wskazują spotkania biznesowe jako te przynoszące najlepszy efekt. Gdzie więc szukać i nawiązywać wartościowe kontakty? W Internecie znajdziemy sporo informacji poświęconych spotkaniom branżowym (np. startupom). Często mają one jednak formę pół- i nieformalnych spotkań łączących elementy biznesowe z tymi bardziej osobistymi. Jeżeli zależy nam na konkretach i cenimy swój czas, warto zwrócić uwagę na dedykowane spotkania networkingowe. Biorąc w nich udział osoby z jednej branży lub dążące do podobnych celów, wspierające się w ich osiągnięciu. Poświęcając odrobinę czasu, bez problemu można odnaleźć grupy odpowiadające naszym preferencjom.

Ba/BNI Polska

Reklama

Home Broker
Nieruchomości dla każdego

openfinance
DORADCY FINANSOWI

Siła grupy Open Finance zapewnia najlepsze oferty dla naszych Klientów!



4 779

sprzedanych
nieruchomości
na rynku wtórnym



4 701

sprzedanych
nieruchomości na rynku
pierwotnym



4,7 mld zł

wypłaconych kredytów
hipotecyjnych na zakup
nieruchomości



prawie 1 mld zł

wypłaconych kredytów
gotówkowych na
realizację planów i marzeń

**Dołącz do grona zadowolonych Klientów Open Finance i Home Broker!
Pomagamy naszym Klientom realizować marzenia!**

Home Broker | **801 900 200**

Open Finance | **801 600 200**

Open Finance Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie przy ul. Przyokopowej 33, 01-208 Warszawa wpisana do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000196186, NIP 5213280836, REGON 015672908, której kapitał zakładowy wynosi 543 566,63 zł tel. 22 427 47 00, fax 22 276 20 75, e-mail: kontakt@open.pl. Koszt połączenia zgodny ze stawką operatora.
Home Broker S.A. z siedzibą w Warszawie, ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, wpisana w rejestrze przedsiębiorców prowadzonym przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS 0000386307, REGON 141012293, NIP 5272545911, o kapitale zakładowym w wysokości 4 686 798,00 zł, w całości opłaconym. Spółkę reprezentują: Przemysław Guberow - Prezes Zarządu, Magdalena Łukaszewicz - Członek Zarządu, Helena Kamińska - Członek Zarządu, Monika Pietruszewska - Członek Zarządu, Paweł Komar - Członek Zarządu. Dane za 2015 rok.

NAJLEPSI MENEDŻEROWIE



JAROSŁAW AUGUSTYNIAK

prezes zarządu Idea Bank

Ukończył kierunek bankowość i finanse w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (1996 r.). Studiował na Uniwersytecie w Wiedniu w Austrii (1997 r.) oraz na Uniwersytecie w St. Gallen w Szwajcarii (1998 r.). W latach 1995-2000 związany z KPMG i Siemens Finance Sp. z o.o. W latach 2000-2004 pełnił funkcję prezesa zarządu Expan-

der SA. Był też członkiem Rady Nadzorczej GETIN Holding, Open Finance (gdzie był także prezesem zarządu), Home Broker SA (tu również pełnił funkcję prezesa zarządu). Współpracował również z Noble Bank SA (wiceprezes zarządu i prezes zarządu), Noble Funds TFI SA (członek Rady Nadzorczej), Getin International SA (członek Rady Nad-

zorczej), Noble Securities SA (członek Rady Nadzorczej), Tax Care SA (członek Rady Nadzorczej), TU Europa SA (przewodniczący Rady Nadzorczej), TUŻ Europa SA (przewodniczący Rady Nadzorczej), Getin Bank SA (wiceprezes zarządu), Getin Noble Bank SA (wiceprezes zarządu) i Idea Expert SA jako Członek Rady Nadzorczej.

MAREK BAUER

prezes zarządu Idea Leasing

Absolwent Westfalskiego Uniwersytetu Wilhelma w Münster. W latach 2000-2015 związany z VB Leasing, m.in. jako prokurent, dyrektor departamentu zarządzania

ryzykiem i członek zarządu. 1 lipca 2015 r. został powołany na stanowisko prezesa zarządu w Idea Leasing SA. W wolnych chwilach uprawia sport (nurkowanie, narty, jazda

na rowerze) oraz doskonali znajomość języków obcych. Biegły mówi po niemiecku, angielsku i włosku. Hobby: literatura rosyjska i czeska.



TOMASZ BOGUS

prezes zarządu banku BGŻ BNP Paribas

Absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego. W 1999 r. złożył egzamin radcowski. Ukończył studia podyplomowe z zakresu bankowości detalicznej w Banking Administration Institute w USA, a także liczne szkolenia, w tym m.in. z zakresu zarządzania organizowane przez Harvard Business School oraz INSEAD we Francji.

Od początku swojej kariery zawodowej związany jest z bankowością. W latach 1991-1998 pracował w Powszechnym Banku Gospodarczym, gdzie m.in. pełnił funkcję zastępcy dyrektora departamentu kluczowych klientów korporacyjnych. Następnie w latach 1998-2001 był dyrektorem oddziału banku Austria Creditanstalt w Łodzi. Od 2001 do 2008 roku praco-

wał w BRE Banku, gdzie do 2006 roku kierował MultiBankiem, a później pełnił funkcję dyrektora zarządzającego w obszarze bankowości korporacyjnej. W latach 2008-2015 był związany z Bankiem Pocztowym, gdzie na początku pełnił funkcję członka zarządu, a potem prezesa zarządu. Od początku września 2015 roku jest prezesem zarządu Banku BGŻ BNP Paribas.

RICHARD GASKIN

prezes zarządu Banku BPH

Richard Gaskin, urodzony w 1965 roku, pochodzi z Wielkiej Brytanii. Posiada dyplom MBA Henley Management College. Do General Electric dołączył w 1999 roku, początkowo jako dyrektor sprzedaży biznesu samochodowego w ramach GE Capital, Irlandia. W 2002 roku został liderem ds. jako-

ści w GE Money w Szwajcarii. Od 2003 do 2005 roku sprawował funkcję dyrektora zarządzającego w GE Capital Auto w Wielkiej Brytanii. W sierpniu 2005 roku powierzono mu kierowanie działalnością GE Money Bank Rosja w randze prezesa zarządu, a następnie w 2009 roku powołany został na pre-

zesa GE Money Bank Rosja i GE Money Bank Łotwa. Przed karierą w GE, przepracował 13 lat w Ford Motor Company (Ford Credit) w Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz ponad rok w 3M Ltd. Karierę zawodową rozpoczął w 1984 roku w brytyjskim Lloyds Bank plc.



IRENEUSZ GLENSCZYK

współzałożyciel i prezes zarządu INDOS

Absolwent Akademii Ekonomicznej w Katowicach (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach). Współzałożyciel INDOS SA

– działającej od 1991 roku, jednej z pierwszych w Polsce firm zarządzających wierzycielami. W latach 1991-2009 – dyrektor ds. finansowych

w INDOS SA. Od 2009 roku pełni funkcję prezesa zarządu.

W FINANSACH



PRZEMYSŁAW GUBEROW

prezes zarządu Open Finance i Home Broker

Do tej pory związany z Open Life TU Życie S.A., najpierw na stanowisku członka zarządu, a następnie wiceprezesa zarządu. Odpowiadał w spółce za obszary sprzedaży, wsparcia sprzedaży oraz obsługę klientów. Przemysław Guberow w grupie Getin pracuje od 2004 roku.

Piastował m.in. stanowisko dyrektora departamentu produktów inwestycyjnych w Noble Banku S.A. i Open Finance S.A. W 2009 roku był doradcą zarządu ds. rozwoju produktu w Getin Banku S.A., a następnie został dyrektorem zarządzającym w obszarze zarzą-

dzania produktem w Getin Noble Banku S.A. W latach 2010 – 2011 zajmował również stanowisko wiceprezesa Noble Securities S.A. Przemysław Guberow jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku finanse i bankowość.

ROGER H. HODGKISS

członek zarządu PZU i PZU Życie, przewodniczący Rady Nadzorczej LINK4

Roger H. Hodgkiss ma 50 lat. Jest Brytyjczykiem. Żonaty, ma dwójkę dzieci. Ukończył studia inżynierskie na Uniwersytecie w Liverpoolu. Posiada uprawnienia biegłego rewidenta, certyfikowanego w Wielkiej Brytanii. Przed pracą dla Grupy PZU był w latach 2012-2016 prezesem LINK4. Pod jego kierownictwem firma wprowadziła wiele innowacyjnych rozwiązań ubezpieczeniowych.

Wcześniej pracował w Intouch Insurance Group należącym do brytyjskiego ubezpieczyciela RSA. A w latach 2007-2008 pełnił funkcję prezesa zarządu w firmie ubezpieczeniowej AAS Balta na Łotwie. W latach 1998–2007 był managerem w spółkach finansowych należących do grupy GE. M.in. pełnił funkcje dyrektora finansowego na Europę w GE Commercial Finance, dyrektora

finansowego w GE Capital i dyrektora operacyjnego w GE Capital Modular Space Europe. W 2014 roku otrzymał od „Gazety Ubezpieczeniowej” tytuł Człowieka Roku Ubezpieczeń. Jest członkiem zarządu British Polish Chamber of Commerce. Interesuje się rugby i krykietem (był reprezentantem Uniwersytetu w Liverpoolu w tych dyscyplinach) oraz... polską kuchnią.



ZBIGNIEW JAGIEŁŁO

prezes zarządu PKO Banku Polskiego

Zbigniew Jagiełło pełni funkcję prezesa zarządu PKO Banku Polskiego od października 2009 roku. Na kolejne kadencje był powołany w 2011 i 2014 roku. Aktywnie angażuje się w rozwój i promocję wysokich

standardów działania rynku finansowego w Polsce. Przeformułował model operacyjny Grupy Kapitałowej PKO Banku Polskiego w kierunku koncentracji na podstawowej działalności związanej ze świadczeniem

usług finansowych. Konsekwentnie wzmacnia pozycję banku jako lidera pod względem wielkości aktywów, kapitału i wypracowanego zysku w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

DR HAB. KRZYSZTOF KALICKI

prezes zarządu Deutsche Bank Polska

Od 2003 pełni funkcję prezesa zarządu Deutsche Bank Polska oraz country managera Grupy Deutsche Bank w Polsce. Wykładowca uniwersytecki, profesor w Akademii Leona Koźmińskiego, autor niemal stu publikacji z dziedziny finansów i bankowości. Członek licznych rad nadzorczych, wiceprezes zarządu Polsko-Nie-

mieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Ukończył Szkołę Główną Planowania i Statystyki (obecnie Szkoła Główna Handlowa) w Warszawie. Tam też uzyskał tytuł doktora habilitowanego i przez wiele lat pracował jako wykładowca w Katedrze Finansów Międzynarodowych. W latach dziewięćdziesiątych pracował w Mi-

nisterstwie Finansów, pełniąc kolejno funkcje: doradcy Ministra Finansów, dyrektora Departamentu Zagranicznego, a następnie Sekretarza Stanu, I zastępcy Ministra Finansów. Zanim podjął pracę w Deutsche Bank, pełnił funkcję wiceprezesa zarządu Banku Pekao. Z Deutsche Bank Polska związany od 1998 roku.



MAŁGORZATA KOŁAKOWSKA

prezes zarządu ING Banku Śląskiego

Rozpoczęła swoją karierę zawodową w ING Bank NV/Oddział w Warszawie w 1993 roku. Po kilkuletniej przerwie, w trakcie której zajmowała stanowisko dyrektora finansowego w McDonalds' Polska oraz dyrektora na Pol-

skę i kraje bałtyckie w Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju, powróciła do ING Banku Śląskiego. Od października 2006 roku nadzorowała obszar dużych korporacji i instytucji finansowych na stanowisku dyrektora banku. 1 lipca

2008 roku objęła stanowisko wiceprezesa banku odpowiedzialnego za obszar korporacji i instytucji finansowych oraz rynków finansowych. 8 grudnia 2009 r. została powołana na stanowisko prezesa ING Banku Śląskiego.



MICHAŁ KRUPIŃSKI

prezes zarządu PZU

Od 2011 roku prezes zarządu Merrill Lynch Polska i szef bankowości inwestycyjnej dla Europy Środkowej i Wschodniej w Bank of America Merrill Lynch. Odpowiadał tam za nadzorowanie i prowadzenie projektów fuzji i przejęć, finansowania na rynkach prywatnych oraz publicznych. Doradzał w zakresie zarządzania aktywami, polityki inwestycyjnej oraz struktury kapitałowej, między innymi w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym. Wcześniej w latach 2008 – 2011 Alternate

Executive Director – członek rady dyrektorów Banku Światowego w Waszyngtonie. Współdecydował o propozycjach pożyczek i gwarancji IBRD, kredytów i gwarancji IDA, IFC, gwarancji inwestycji oraz strategii i politykach Banku Światowego. W latach 2006 – 2008 był podsekretarzem stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa, gdzie odpowiadał m.in. za nadzór właścicielski. Nadzorował program konsolidacji sektora energetyki. Posiada dyplom Szkoły Głównej Handlo-

wej. Zdobył 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 2012 roku uhonorowany został tytułem Young Global Leader przez Davos World Economic Forum. Biegłe posługuje się językami obcymi: angielskim, francuskim, niemieckim i hiszpańskim.

RADOSŁAW KUCZYŃSKI

prezes zarządu EFL

Karierę zawodową rozpoczął w 1995 r. w centrali firmy Lukas we Wrocławiu. Od 1997 roku związał się z grupą BNP Paribas, rozpoczynając pracę w BNP Paribas Personal Finance (dawniej Cetelem) w Paryżu. W latach 1998-2006 pracował początkowo w Ce-

telem Polska, a następnie w niemieckiej filii firmy. W latach 2006 – 2007 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. Od 2011 r. Radosław Kuczyński był członkiem zarządu Cetelem w Republice Czeskiej. Od 16 września 2013 r. jest prezesem zarządu EFL. Radosław Kuczyński jest członkiem Komitetu Wykonawczego Związku Polskiego Leasingu.



KRZYSZTOF LEWANDOWSKI

prezes zarządu Pioneer Pekao Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych

Absolwent Politechniki Wrocławskiej oraz Executive MBA prowadzonego przez Szkołę Biznesu Politechniki Warszawskiej, London Business School, HEC Paris oraz Norwegian School of Economics and Business Administration, a także studiów podyplomowych

Inwestycji Kapitałowych w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Posiada licencję maklera papierów wartościowych (numer licencji 790). Z branżą funduszy inwestycyjnych związany od stycznia 1995 roku. Obecnie prezes zarządu Pioneer Pekao TFI S.A.

i Pioneer Pekao Investment Management S.A. wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej Pekao Financial Services Sp. z o.o., przewodniczący Rady Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami.

ADAM ŁĄCKI

prezes zarządu KR D

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 Reje-

stru Długów Biura Informacji Gospodarczej SA. Pod jego kierownictwem KR D znacząco umocniło swoją pozycję lidera rynku i jako jedyne stworzyło 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 Konsumentom.

W latach 2010, 2011, 2013 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 otrzymał również wyróżnienie od magazynu Home&Market, który umieścił go na liście Menedżerów Roku 2014.



RADOSŁAW OLSZEWSKI

prezes zarządu DM BOŚ

Pełni obecną funkcję od 1996 r. Od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Karierę zawodową rozpoczynał w 1993 r. jako makler giełdowy w Biurze Maklerskim Polskiego Banku Rozwoju SA. W roku 1994 r. został współzałożycielem

oraz członkiem zarządu Domu Maklerskiego BOŚ SA, obejmując w roku 1996 funkcję Prezesa Zarządu. Radosław Olszewski jest absolwentem Instytutu Transportu Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów menedżerskich a także podyplomowych stu-

diów 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.



DAVID PARKINSON

prezes zarządu Provident

Pracę w Providencie rozpoczął w 1986 r. W kolejnych latach obejmował różne stanowiska w pionie operacyjnym firmy, a także zdobywał doświadczenie w innych obszarach zarządzania:

sprawał funkcję dyrektora działu komunikacji, szefa działu szkoleń i rozwoju oraz zarządzał działem rozwoju przedstawicieli. Przez 2 lata David Parkinson kierował Providentem w Cze-

chach i na Słowacji. Od 2010 r. jest prezesem zarządu Provident Polska. Ukończył Northumbria University, ma również dyplom MBA uzyskany na University of Bradford.

KRZYSZTOF PRASAŁ

prezes zarządu Domu Inwestycyjnego Xelion

Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, Katedry Finansów i Bankowości oraz rocznych studiów Business Administration na Uniwersytecie w Mannheim. W ramach rozwoju zawodowego uczestniczył w wielu seminariach i konferencjach. Swoją karierę zawodową rozpoczął w 2000 roku w centrali Dresdner Bank AG w zespole strategicznego planowa-

nia i zarządzania w ramach Pionu Asset Management. Następnie od 2001 roku był związany z KPMG Consulting GmbH z siedzibą we Frankfurcie nad Menem, gdzie zdobywał doświadczenie i wiedzę w obszarach bankowości inwestycyjnej i działalności maklerskiej renomowanych zagranicznych instytucji finansowych, m.in. Deutsche Bank, DAB bank

(Grupa HVB), Postbank, Sal.Oppenheim. Od 2004 roku związany był z BRE Bank SA, w którym odpowiadał za pomiar efektywności linii biznesowych, nadzorował obszar zarządzania kapitałem w ramach Grupy BRE Banku oraz uczestniczył w pracach komitetu zarządzania aktywami i pasywami Banku. Z Domem Inwestycyjnym Xelion związany od 2008 roku.



WOJCIECH RUTKOWSKI

prezes zarządu CDM Pekao

Jest absolwentem Politechniki Gdańskiej. Ponadto w 2005 roku ukończył program Warsaw Executive MBA w Szkole Głównej Handlowej i otrzymał dyplom i tytuł MBA nadany przez University of Minnesota. Pracował w Panoramic Polish (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 na stanowisku dyrektora

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

PIOTR SAWAŁA

prezes zarządu Domu Maklerskiego W Investments

Ekspert w zakresie rynków finansowych, twórca nowych na polskim rynku produktów inwestycyjnych. Pełnił m.in. funkcję dyrektora departamentu private banking (DZ Bank Polska S.A.),

dyrektora zarządzającego (SEB S.A. Oddział w Polsce) oraz dyrektora regionalnego (BOS S.A.). Stały komentator wydarzeń ekonomicz-

nych na antenie TVN Biznes i Świat. Absolwent Poznańskiego Uniwersytetu Ekonomicznego.



SŁAWOMIR S. SIKORA

prezes zarządu Banku Handlowego

Sławomir S. Sikora został powołany na stanowisko prezesa zarządu Banku Handlowego w Warszawie S.A. w 2003 r. W latach 2005-2008 był członkiem Citigroup Management Committee w Nowym Jorku. W latach 2001-2003 był prezesem zarządu Banku Amerykańskiego w Polsce S.A.

W latach 1994-2001 pracował w Powszechnym Banku Kredytowym S.A. na stanowisku szefa bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej. W latach 1989 - 1994 pełnił szereg wysokich rangą funkcji w Ministerstwie Finansów (m.in. był dyrektorem departamentu bankowości i instytucji finansowych). Sławomir S.

Sikora jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Sławomir Sikora jest wiceprezesem zarządu Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, a także członkiem Emerging Markets Advisory Council przy Institute of International Finance (IIF) w Waszyngtonie.



DR IWONA SROKA

prezes zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych oraz KDPW_CCP

Od wielu lat związana z rynkiem finansowym w Polsce. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, doktor nauk ekonomicznych. Członek Rady Dyrektorów Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów

Wartościowych (ECSDA) oraz Rady ds. Systemu Płatniczego przy NBP. Wiceprezydent Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. W październiku 2015 r. powołana przez Prezydenta RP Andrzeja Dudę w skład Rady Dialogu Spo-

łecznego. Przewodnicząca Rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, wiceprezes Rady Fundacji im. Lesława A. Pagi. Adiunkt w Katedrze Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

CEZARY STYPUŁKOWSKI

prezes zarządu mBanku

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 zarządzeniem Banku Handlowego S.A. W latach

2003 – 2006 pełnił funkcję prezesa zarządu Grupy PZU. W latach 2006 – 2010 pracował w J.P. Morgan w Londynie, gdzie od 2007 roku 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 jest współprzewodniczącym Emerging Markets Advisory Council przy IIF w Waszyngtonie.



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 Orga-

nizacji 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 działał w Izbie Domów Maklerskich jako wiceprzewodniczący Komisji Rewizyjnej, wiceprezes zarządu, wiceprzewodniczący i przewodniczący Rady Domów Maklerskich.

TOMASZ UŚCIŃSKI

prezes zarządu HFT Brokers

Posiada ponad 15-letnie doświadczenie w zakresie zarządzania w instytucjach finansowych. Przez ostatnie 10 lat kompetencje menedżerskie rozwijał pełniąc funkcje kierownicze w domach maklerskich – najpierw jako dyrektor departamentu sprzedaży

w X-Trade Brokers Domu Maklerskim SA, a następnie na stanowisku członka zarządu w TMS Brokers Domu Maklerskim SA. Od lutego 2014 roku związany z HFT Brokers S.A. – jako dyrektor departamentu sprzedaży i obsługi klienta, a następnie dyrektor

zarządzający. Podczas swojej kariery zawodowej zdobył bogate doświadczenie łącząc umiejętności zarządcze z obszaru sprzedaży, marketingu, e-commerce, obsługi klienta, IT, zagadnień prawnych i compliance oraz wiedzy na temat instrumentów pochodnych.



SŁAWOMIR ZAWADZKI

wiceprezes zarządu pełniący obowiązki prezesa zarządu BOŚ

Absolwent studiów doktoranckich w dziedzinie ekonomii w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, studiów MBA Wydziału Zarządzania Biznesem w Uniwersytecie Wisconsin (USA) oraz Wydziału Mechanicznego Energetyki i Lotnictwa Politechniki Warszawskiej. W latach 1995-96 stypendysta Kongresu Stanów Zjednoczonych w ramach East Central European Scholarship Program

administrowanego przez Uniwersytet Georgetown (Waszyngton, USA). Od wielu lat związany z sektorem finansowym. W 2007-2011 doradca prezesa Narodowego Banku Polskiego i wiceprzewodniczący Komisji Budżetowej NBP oraz reprezentant banku centralnego w Radzie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. Od 1998 do 2001 r. wiceprezes ds. finansowych Banku Poczтового S.A. Wcześniej

kierował zespołem ds. współpracy z zagranicznymi instytucjami finansowymi w PKO BP oraz działem finansowym Korporacji Brokerów Ubezpieczeniowych Protektor S.A. W latach 1997-98 Podsekretarz Stanu w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej nadzorujący fundusze Unii Europejskiej i pomoc zagraniczną dla Polski. W wolnym czasie uprawia turystykę górską i koszykówkę.

Mój zespół świadczy o mnie

Na początek odwróciłabym pytanie: Jakie cechy i umiejętności są niezbędne do sprawnego zarządzania ludźmi, czyli jak dołączyć do grona najlepszych? Drobna z pozoru różnica, ale niezwykle istotna, bo od razu pokazuje, co, a raczej kto, jest potrzebny, aby osiągnąć sukces w biznesie: zespół. I – per analogiam do zachowań najlepszych sportowców – takie postawienie pytania przenosi ciężar odpowiedzialności z wyniku na działanie. Nie cel jest najważniejszy, ale pełne zaangażowanie realizowanie prowadzącej do niego sekwencji zadań.



Beata Bukowska

Mój zespół świadczy o mnie – można by sparafrazować stare powiedzenie. I jest w tym wiele prawdy. Tyle wart jestem ja jako manager, ile walczy są moi ludzie. I – co ciekawsze – to ja mam wpływ na ich wartość. Już w momencie rekrutacji potrafię precyzyjnie określić zapotrzebowanie na kompetencje i sięgam po najlepszych na rynku, aby zapewnić sprawną realizację zadań. To ja decyduję o systematycznym rozwijaniu mojego zespołu, aby dotrzymać kroku dynamicznie zmieniającemu się środowisku współczesnej gospodarki.

Niedoceniany HR

Do ilu organizacji pasuje powyższy opis? Ilu managerów się z nim utożsamia? Myślę, że ciągle za mało. W Polsce ciągle zbyt mało osób decyzyjnych korzysta z bogactwa zaplecza HR i sięga po narzędzia ułatwiające dobór personelu, po instrumenty wspierające ocenę pracowniczą

i wspomagające rozwój pracowników, w tym tworzenie ścieżek kariery, które stanowią wciąż niedoceniany sposób motywacji pracowników. Wciąż nie docenia się również znaczenia kompetencji miękkich, określanych jako kompetencje kluczowe. Nie będę zaskoczona, jeśli wkrótce zostaną one przeniesione na listę kompetencji twardych.

Jakie to kompetencje? Pewnie nie zabrzmi odkrywco, jeśli na samym szczycie umieszczyć umiejętność skutecznej komunikacji i wywierania wpływu. Managerowie ciągle zapominają, że w komunikacji uczestniczą dwie strony i oprócz umiejętności mówienia, powinni posiadać umiejętność słuchania, a ich umiejętność kodowania przekazu powinna zawsze uwzględniać fakt, że ktoś ten przekaz powinien prawidłowo odczytać.

Umiejętność pracy w grupie

Całkiem niedawno uczestniczyłam w rozmowie, w której padło stwierdzenie, że branża finansowa ma sporo do nadrobienia w kwestii kompetencji społecznych. Finansiści ciągle postrzegają świat przez pryzmat matematyki, statystyki, logiki, analiz. Komunikowanie się z zespołem tylko przez cele, wskaźniki, indeksy, plany to w dzisiejszych dynamicznych czasach o wiele za mało. Lu-

dzie oczekują innowacyjnych form porozumiewania się, motywowania, oceniania. Zdumiewające, że te innowacyjne formy komunikacji to znane od zarania ludzkości proste mechanizmy oparte na naszych cechach charakteru i umiejętności funkcjonowania w grupie. Wymuszają je generacja Z i młodsze, dla których co najmniej tak samo ważne jak wynagrodzenie – jeśli nie ważniejsze – są relacje i dobra atmosfera panująca w miejscu pracy. Czy wynika to z deficytu tychże relacji w społeczeństwie zdominowanym przez komunikację wirtualną?

Znamienny jest fakt, że kadra zarządcza – także z obszaru finansów – dostrzega luki kompetencyjne w umiejętnościach społecznych w swoich zespołach i uwzględnia ich uzupełnianie w ścieżkach rozwojowych. Do takich wniosków dochodzę prowadząc projekty assessment/development centre (AC/DC) w in-

stytucjach finansowych. AC/DC to metoda oceny kompetencji oraz potencjału zawodowego pracowników lub kandydatów do pracy. Ocena ta sformułowana jest w oparciu o obserwację potencjalnego lub obecnego pracownika w trakcie wykonywania zadań zbliżonych do występujących w organizacji.

Zauważam też rosnące wymagania pracodawców w zakresie kompetencji miękkich już na etapie rekrutacji. Realizując projekty rekrutacyjne na wyższe stanowiska managerskie, jestem zobligowana uwzględniać zaawansowany poziom umiejętności społecznych kandydatów. Dotyczy to także coraz częściej obszaru finansów.

Braki w kompetencjach miękkich podstawą do zwolnienia?

Finanse to dział strategiczny w każdej organizacji; pozyskując dane finansowe komunikuje się ze wszystkimi działami firmy. To powoduje,

że ten dział dysponuje potężnym zasobem w postaci wiedzy. Wiedzy o procesach, produktach, pracownikach. Proaktywna postawa, innowacyjne myślenie, kreatywność, umiejętność słuchania współpracowników skutkuje wyjściem poza schematyczne myślenie podczas konstrukcji budżetów, prognoz finansowych, co z kolei przekłada się wprost na rozwój firmy.

Nie przeceniam znaczenia umiejętności społecznych, ale nie od dziś wiadomo, że pracę traci się w 30 proc. z powodu luk w kompetencjach twardych i aż w 70 proc. z powodu braków w kompetencjach miękkich, choć odwrotne proporcje liczyły się w procesie zatrudniania. Myślę, że ten schemat dotyczy także managerów zarządzających zespołami, w tym także obszaru finansów.

Nacisk na rozwój kompetencji miękkich staje się równie ważny, a może nawet ważniejszy niż zdobywana wiedza. Mamy do czynienia z pierwszym pokoleniem społeczeństwa wirtualnego. Funkcjonowanie w grupie i komunikację twarzą w twarz ograniczamy do minimum, to powoduje zanik wręcz kompetencji społecznych. W niedalekiej przyszłości, a może już teraz wygrywać będą ci, którzy je będą pielęgnować i rozwijać. A na znaczeniu zyskają narzędzia identyfikujące luki w ich zakresie i działania mające na celu likwidację tych luk. Szkolenia zarządcze, w tym m.in. przywództwo motywujące, przewodzenie zmianom, komunikacja w zespole, efektywność własna to skuteczne formy podnoszenia kompetencji i wyrównywania dysproporcji w zakresie kompetencji społecznych.

Autorka jest partnerem w firmie Inwenta



Dotrzymać kroku dynamicznie rozwijającemu się rynkowi

W ostatnim czasie znacząco zmienił się rynek pożyczkowy – powstały nowe modele działalności i nowe oferty dla konsumentów, weszły w życie także nowe przepisy, które porządkują sektor. Wszystkie te zmiany są z korzyścią dla konsumentów, którzy mają obecnie znacznie bogatszy wybór produktów i usług oraz są lepiej chronieni.



David Parkinson

Aby dotrzymać kroku dynamicznie rozwijającemu się rynkowi, firmy muszą stale pracować nad swoimi produktami i kanałami dystrybucji, dostosowując się do

coraz bardziej zróżnicowanych potrzeb klientów. Klienci wiedzą, że mają wybór i chcą z tego korzystać. Dobrym przykładem jest tu Provident. Zaczynając od firmy, która posiadała w ofercie tylko jeden produkt, staliśmy się firmą oferującą wiele możliwości dopasowanych do zróżnicowanych potrzeb klientów. Dziś klienci mają do wyboru pożyczkę ze spłatą tygodniową, miesięczną, pożyczkę dla mikroprzedsiębiorców, czy pożyczkę konsolidacyjną. A nasze

produkty dostępne są zarówno poprzez doradców, jak również w pełni online.

Stawiając na technologię i innowacyjność, nie powinniśmy zapominać o silnej w Polsce pozycji gotówki oraz znaczeniu bezpośredniego kontaktu. Duża grupa konsumentów nadal jest przywiązana do tradycyjnych rozwiązań, gdzie unikalną wartością jest właśnie bezpośredni kontakt z doradcą. Takim, który wytłumaczył, odpowiedział na każde pytanie, a także dopasował pożyczkę do możliwości finansowych klienta.

Z drugiej strony wraz z rozwojem technologicznym, pojawiła się nowa grupa klientów, która ceni sobie swobodę w wyborze czasu i miejsca pozyskania pieniędzy. Odpowiedzią na te

potrzeby są firmy oferujące pożyczki online. Dla Providenta jest to doskonały moment na umocnienie pozycji lidera rynku pożyczkowego poprzez dywersyfikację produktów oraz kanałów sprzedaży. W naszej ocenie przyszłością rynku pożyczkowego jest bowiem multikanałowość i multiproduktowość, czyli szeroka oferta produktowa dostępna poprzez różne kanały, zarówno internetowy, jak i tradycyjny.

Dzięki zastosowaniu działań hybrydowych, firma jest w stanie dotrzeć z ofertą do najszerzej grupy klientów na rynku. Mając bezpośredni kontakt z klientami oraz wykorzystując wiedzę technologiczną, firmy takie jak Provident mogą proponować rozwiązania najlepiej dopasowane

do potrzeb współczesnych konsumentów, zarówno tych online, jak również tych doskonale radzących sobie bez internetu.

Każdy dzień przynosi pomysły i rozwiązania, także technologiczne, dzięki czemu kolejne grupy klientów mogą korzystać z nowych produktów. Wykorzystując możliwości, które daje innowacyjne podejście, firmy pożyczkowe powinny jednocześnie niezmiennie pamiętać, że sukces i długotrwałość, zrównoważony rozwój, zależą w dużej mierze od tego, jakimi kierujemy się wartościami. A fundamentalną i niezmienną wartością jest odpowiedzialne pożyczanie.

Autor jest prezesem zarządu Provident Polska

Pierwszy krok do świetlanej przyszłości

dr hab. Michał **Kaczmarczyk**

Koniec szkoły średniej jest zawsze bardzo stresujący dla młodych ludzi, przed nimi otwierają się nagle nowe drzwi. Stojąc przed tymi drzwiami każdy z nich zadaje sobie pytanie, która droga będzie tą właściwą? Tak naprawdę wybór szkoły wyższej jest tylko pozorny, gdyż do zawodu powinni być przygotowywani już od liceum. Czy bez takiego przygotowania ma się jeszcze szanse na sukces w wybranym przez młodych ludzi, zawodzie?

Kształcenie kompetencji menedżerskich musi rozpoczynać się na najniższych szczeblach edukacji. Szkoła wyższa powinna jedynie rozwijać i ugruntowywać wiedzę oraz umiejętności, które student zdobył już wcześniej. Rolą uczelni jest poszerzanie horyzontów, rozbudzanie kreatywności oraz przekazywanie nowej wiedzy czy kreowanie dodatkowych kompetencji, jednakże na bazie kwalifikacji zdobytych już wcześniej. Jestem zdania, że elementy wiedzy menedżerskiej powinny być w programach nauczania wszystkich kierunków studiów. Znajomość zasad działania rynku, podstaw przedsiębiorczości czy posiadanie umiejętności zarządzania, komunikowania i kierowania przydaje się na rynku pracy i we własnej działalności gospodarczej, bez względu na charakter i typ uzyskanego wykształcenia.

Najistotniejsze umiejętności menedżera – jak je rozwijać

Rozwój społeczno-gospodarczy, zarówno w skali regionalnej, jak i krajowej czy międzynarodowej, jest coraz bardziej uzależniony od wiedzy, innowacyjności, kompetencji menedżerskich, nowoczesnych technologii i przedsiębiorczości. Kształcenie menedżerów, ale także osób wyposażonych w podstawowe umiejętności menedżerskie, powinno odbywać się w formie warsztatów, gier symulacyjnych, case studies. Umiejętności decyzyjne, przywódcze i analityczne najlepiej jest rozwijać poprzez zajęcia praktyczne, dyskusje i warsztaty poświęcone np. tworzeniu biznesplanów, budowaniu strategii marketingowych czy negocjacji handlowym. Większość uczelni stawia dziś w swoich programach kształcenia na rozwój kompetencji menedżerskich i w moim przekonaniu to jest bardzo dobry kierunek, wymuszony zresztą przez obowiązujące przepisy prawa o szkolnictwie wyższym.

Kształcenie z zakresu przedsiębiorczości w szkole wyższej powinno służyć rozwijaniu pasji menedżerskiej i zainteresowań gospodarczych wśród studentów, kreowaniu ich automotywacji, nauczaniu podstaw prawa gospodarczego (w tym np. zasad zakładania i prowadzenia firmy), rozwijaniu umiejętności współpracy i współdziałania, w tym skutecznego komunikowania, negocjacji, posługiwania się metodami i narzędziami zarządzania itp.

Autor jest rektorem Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu

Kierować się jasnymi zasadami

Dobry menedżer to, taki, którego można pokochać. Z tym, że pokochać – oznacza dla każdego coś innego. Dla jednych będzie to profesjonalizm, dla drugich szacunek, dla trzecich siła spokoju w trudnych sytuacjach, dla czwartych decyzyjność i tak można by było długo wymieniać. Tak więc, kiedy możliwym staje się pokochanie menedżera? Otóż, wtedy, gdy jest on człowiekiem uczciwym w relacjach międzyludzkich, a przede wszystkim kieruje się jasno określonymi wartościami.



Wiesława **Drózdź**

Najlepszy menedżer błyskawicznie rozpoznaje i odpowiada na potrzeby współpracowników oraz klientów. Ceni wartości, ponieważ wie, że chociaż nie są one jedynym przepisem na sukces, to jednak kształtują harmonijną współpracę i wyzwają zaangażowanie u ludzi.

Menedżer też człowiek

Bycie dobrym menedżerem to spore wyzwanie, ponieważ wymaga wszechstronnej wiedzy zarówno branżowej, jak i psychologicznej. Najlepsi znają prawidłowości dotyczące indywidualnych stylów komunikacji interpersonalnej oraz myślenia i działania ludzi z którymi pracują. Dobry zarządzający umie utrzymać balans pomiędzy twardym stanem na nogach i dbałością o wyniki finansowe swojej firmy, a miękkim i elastycznym budowaniem relacji międzyludzkich. Najlepsi doskonale zdają sobie sprawę z tego, że bez zaangażowania ludzi nie będzie możliwa realizacja celów firmy, albo będzie bardzo

trudna. Dlatego nowocześni menedżerowie nie polegają tylko na własnym intuicyjnym działaniu i doświadczeniu, ale dbają także o swój bieżący rozwój osobisty i zgłębiają wiedzę o mechanizmach ludzkich motywacji oraz reakcji.

Udoskonalać samego siebie

Coraz częściej spotykam w swojej działalności coachingowej i szkoleniowej menedżerów wyższego szczebla, ludzi sukcesu, którzy korzystają z usług coacha. Dzięki temu wiem, że najlepsi szukają wciąż nowej wiedzy i sposobów na doskonalenie relacji międzyludzkich. Dobry menedżer to człowiek, który znajduje czas na poznanie wartości jakimi sam się kieruje i jakimi kierują się jego współpracownicy. Taka wiedza pozwala na dotarcie do każdego z nich osobno i do wszystkich razem. Samoświadomość dotycząca własnych cech pozwala także na ich skuteczne wykorzystanie w podniesieniu poziomu efektywności komunikacyjnej. Ponieważ wiedza o tym, co dzieje się z drugim człowiekiem w kontakcie ze mną oznacza wiedzę o tym, co i jak powinienem zrobić, aby stał się on moim partnerem – jest kluczem do sukcesu. Dotyczy to także zespołów. Każdy człowiek ma własne potrzeby poprawy różnych obszarów swojego życia, sprawny menedżer dba nie tylko

o własne, ale również o potrzeby swoich pracowników. Poprawa jakości pracy menedżera z ludźmi oznacza wymierne korzyści dla firmy, kompetencje miękkie szefa stają się dzisiaj bezcenne. Dobry menedżer wie, że zysk jest tak ważnym celem w biznesie, że dla jego osiągnięcia warto podnosić swoje umiejętności w tym obszarze. Wynika to z faktu, że zysku nie można osiągnąć bez zaangażowania ludzi. Dlatego nie można też pominąć równie ważnego aspektu pozwalającego na jego osiągnięcie, jakim jest szacunek do wartości ludzkiej egzystencji i życia. Zadbane i pielęgnowane relacje międzyludzkie oraz działanie oparte na wspólnych wartościach, zdecydowanie pomagają także przetrwać przedsiębiorstwom w najtrud-

niejszych chwilach i przetrwać kryzysy. Dlatego najlepsi menedżerowie, bardziej lub mniej intuicyjnie, znają prawidłowości obszarów funkcjonowania człowieka. Łatwo pokochać szefa, który trafnie i umiejętnie rozpoznaje środowisko w którym funkcjonuje, rozumie związane z tym zachowania i postawy ludzi i współpracuje zgodnie z ich umiejętnościami, przekonaniem i wartościami. Najlepsi menedżerowie szanują tożsamość i potrzebę duchowości współpracowników, a wszystkie te czynniki sprawnie włączają do realizacji misji firmy.

Dobry menedżer, to ktoś, kto idąc do celu, nie musi wołać do innych „Chodźcie za mną”, ale kiedy się ogląda za siebie, widzi ludzi, którzy idą za nim dla niego.

Aby dołączyć do najlepszych menedżerów, trzeba uczyć się od nich także uważności na drugiego człowieka. Ta umiejętność pozwala na błyskawiczne odczytywanie potrzeb środowiska, łączenie faktów i wyciąganie wniosków. Takie umiejętności zdecydowanie zwiększają efektywność w prowadzeniu biznesu. Warto także skorzystać z nowoczesnych metod zarządzania takich jak coaching. Jego narzędzi można się nauczyć na przykład dokształcając się lub pracując z coachem. Pozwalają one na korzystną zmianę własnej postawy, co powoduje zmianę postaw ludzi w otoczeniu. Jeśli są sprawnie wykorzystywane i modyfikowane przez użytkownika, zgodnie z jego indywidualnym stylem bycia – stają się naturalnym źródłem sukcesu – nie tylko w biznesie.

Autorka jest coachem, wykładowcą i opiekunem merytorycznym poddyplomowych studiów Coachingu na Uczelni Techniczno-Handlowej im. H. Chodkowskiej w Warszawie

”
Dobry menedżer to człowiek, który znajduje czas na poznanie wartości jakimi sam się kieruje i jakimi kierują się jego współpracownicy. Taka wiedza pozwala na dotarcie do każdego z nich osobno i do wszystkich razem. Samoświadomość dotycząca własnych cech pozwala także na ich skuteczne wykorzystanie w podniesieniu poziomu efektywności komunikacyjnej.

Zapracować na szacunek



Hanna **Listek**

Współczesne metody zarządzania ulegają dynamicznym przeobrażeniom: dyktatura kierowników wydaje się tracić na bezwzględności, a w zamian tego rodzą się nowe, zasłużone autorytety menedżerów – specjalistów. Dzieje się tak za sprawą współdziałania wielu pokoleń w jednym miejscu pracy. Nie ulega wątpliwości, że dzisiejsi 50-latkowie i 20-latkowie wymagają zupełnie innych stylów zarządzania. Kto więc sprawdzi się w roli ich menedżera, który pozyska od tych grup wszystko to, co najlepsze dla przedsiębiorstwa? Jakie cechy i umiejętności powinien nabyć

każdy menedżer, aby sprawnie zarządzać zespołem? Przedstawiciele pokolenia X – dzisiejsi 50-latkowie, zostali wychowani w przekonaniu, że przełożonego należy szanować już ze względu na zajmowane stanowisko. Młode osoby podchodzą do tej kwestii bardziej sceptycznie. Menedżer powinien mieć świadomość, że u tych osób na szacunek będzie musiał zapracować – przede wszystkim swoją wiedzą i umiejętnościami. W każdym jednak przypadku kierownik zespołu to przede wszystkim osoba pewna siebie. Pomimo różnic, jakie dzielą młodsze i starsze pokolenia w kwestii darzenia szacunkiem swojego przełożonego, jedno pozostaje niezmiennie – pewność siebie to jeden z najsukuczniejszych atrybutów władzy, także menedżerskiej.

Urodzony kierownik?

Pożądaną cechą u osoby zarządzającej zespołem jest również samodyscyplina – menedżer powinien

wyznaczać sobie cele i je realizować – zarówno te krótko- jak i długofalowe. Równocześnie musi mieć zdolność do rezygnacji z niepotrzebnej, dodatkowej pracy, gdyż duże zaangażowanie w zadania zespołu może łatwo go wepchnąć w praco-holizm. W dłuższej perspektywie doprowadza to m.in. do chronicznego zmęczenia i spadku wydajności intelektualnej. W uzasadnieniu i podejmowaniu decyzji, także tych nie zawsze popularnych, pomoże z kolei asertywność i dyrektywność. Dzięki nim wywieranie presji przez niezadowolonych podwładnych będzie bezskuteczne. Warto jednak zaznaczyć, że występowanie konfliktów w zespołach jest prawie nieuniknione. Zwłaszcza w zespole zróżnicowanym pod względem pokoleniowym ryzyko występowania spiek między współpracownikami jest wyjątkowo odczuwalne. Umiejętności negocjacyjne i rozwiązywania konfliktów umożliwią jednak

prowadzenie dialogu pomiędzy zainteresowanymi i pomogą w szybkim zażegnaniu kryzysów.

Zindywidualizowane zarządzanie

Młode pokolenie dopiero wchodzące na rynek pracy, osoby aktywne zawodowe i ludzie 50+ chcący wrócić do aktywności zawodowej wychowali się w zupełnie innych czasach. Różni je stosunek do pracy, przełożonych i wartości życiowych. Każde z nich ma inne motywantory i spojrzenie na otaczający świat. W takiej sytuacji dzisiejsze sposoby zarządzania stają się nieaktualne i przestarzałe. Metody kierowania zespołem muszą się zmienić i osoby z tym związane powinny zdać sobie z tego sprawę jak najszybciej. Menedżera przyszłości czeka wiele zmian, jednak mając świadomość tego już teraz, jest w stanie rzetelnie się do tego przygotować.

Autorka jest dyrektorem zarządzającym Polski HR – Donadzwwo Personalne

Jak kształcić przyszłych finansistów?

Jednym z głównych wątków dyskusji na temat polskiego systemu edukacji stała się w ostatnich latach kwestia kształcenia praktycznego, przeciwstawianego często modelowi kształcenia ogólniakademickiego. Z jednej strony przedsiębiorcy często narzekają na nadmiernie teoretyczny i niedostosowany do ich oczekiwań profil kształcenia studentów, z drugiej – środowisko akademickie za wszelką cenę stara się dowiedzieć, że jest blisko biznesu i jego potrzeb. Przedsiębiorcy postulują większą praktyczność dydaktyki i skupienie jej w większym stopniu na konkretnych problemach i rozwiązaniach. Akademicy z kolei odwołują się do kwestii zasadniczej – kształcenie służy najpierw poznaniu, a dopiero potem wykorzystaniu wiedzy dla konkretnych celów.



Dr inż. Tomasz Zieliński

Od czasów starożytnych empiryzm głoszący, że bazą poznawczą człowieka jest doświadczenie, konkurował z poglądami racjonalistów odwołujących się do autonomii i samowystarczalności poznawczej ludzkiego rozumu. Jakże obrazoburczo brzmią dzisiaj słowa Arystotelesa: „Poznanie i zdolność rozumienia należą raczej do wiedzy niż do doświadczenia”. Jego zdaniem „ludzie wiedzy” są mądrzejsi od empiryków, bo znają nie tylko fakty, ale wie-

w edukacji student staje się klientem, wiedza towarem, a wykładowcy kapitałem, który winien być efektywnie wykorzystywany. W efekcie, podążając za głosem amerykańskiego publicysty Neala Gablera, opublikowanym w głośnym tekście „The Elusive Big Idea”, w coraz większej mierze żyjemy w świecie postidei. Prowokujące do myślenia idee, które nie dają się natychmiast spieniężyć, mają tak niewielką wartość wewnętrzną, że coraz mniej ludzi je wymyśla i coraz mniej ośrodków je krzewi. Paradoksalnie w czasach kiedy dzięki Internetowi wiemy więcej niż kiedykolwiek przedtem, coraz mniej myślimy i być może jesteśmy pierwszym pokoleniem, które „zawraca bieg dziejów”. Finanse, szczególnie te rynkowe, w sposób umiejętny wykorzystywały nowe, informacyjne uwarunkowania ostatnich dekad. Mając naturalną skłonność do dematerializacji, do-

runkowym a wiedzą praktyczną, zdobytą często poza uczelnią, jest niemożliwy do jednoznacznego rozstrzygnięcia. Z perspektywy pojedynczego inwestora giełdowego, pojedynczej instytucji finansowej czy nawet całego sektora bardziej skuteczną jest wiedza specjalistyczna i praktyczna. Czy jednak osiągnięty tą drogą sukces przekłada się na dobrobyt, zadowolenie oraz stabilność całych gospodarek i społeczeństw? Kryzysy ostatnich lat przeczą takiej tezie. Może właśnie zabrakło bardziej ogólnej refleksji pozwalającej w porę przewidzieć złożone i niedoświadczone wcześniej zależności społeczne i gospodarcze? Może właśnie zabrakło bardziej uniwersalnej wiedzy, która mogłaby konkurować z efektywnością i doświadczeniem jednostek?

Szkola to wiedza, a nie doświadczenie

Ostatnia duża nowelizacja prawa o szkolnictwie wyższym usankcjonowała koegzystencję praktycznych i ogólniakademickich kierunków kształcenia. Te pierwsze wyróżniają się dłuższymi praktykami zawodowymi, udziałem ekspertów w procesie dydaktycznym czy większym udziałem ćwiczeń i warsztatów w programie kształcenia. Student ma zatem możliwość dokonania wyboru, czy bardziej orientuje się na kwalifikacje zawodowe, czy na wiedzę ogólną. Należy sobie jednak powiedzieć wyraźnie – uczelnia

wyższa, szczególnie uniwersytecka, nie może stać się firmą szkoleniową dla biznesu. Przygotowywanie kierunków studiów szytych na miarę potrzeb poszczególnych firm czy wąsko określonych branż, oczekujących adeptów gotowych do specyficznych zadań zawodowych, jest niemożliwe i nieracjonalne. Szczegółowe kompetencje zawodowe uzyskuje się na stanowisku pracy (na koszt pracodawcy), na kursach specjalizacyjnych czy studiach podyplomowych. Ważne, by przyszły pracownik posiadał zdolność ich przyswojenia. Być może zatem zamiast rozważań, czy uczyć praktycznie czy też teoretycznie, powinniśmy po prostu uczyć adekwatnie do nowych uwarunkowań. Wydaje się bowiem, że czasem podejmujemy bezskutecznie próbę utrzymania dawnego monopolu na podawanie studentom faktów. A przecież nawet najbardziej przeładowane programy kształcenia i tak nie są dzisiaj w stanie konkurować z wyszukiwarką internetową. Zadaniem współczesnego wykładowcy winno być pokazywanie, jak podstawowe fakty kojarzyć ze sobą, jak je interpretować i stosować. Tak wykształcony absolwent uczelni będzie nie tylko efektywny w działaniu standardowym, lecz także pozostanie twórczy i otwarty na nowe zjawiska, koncepcje i rozwiązania.

Autor jest dziekanem wydziału biznesu, finansów i administracji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.



dzą również dlaczego one zachodzą. Jednocześnie jednak sam filozof przyznaje, że tam, gdzie chodzi o konkretne działanie, doświadczenie bierze górę nad teorią.

Życie w finansowym zwierciadle

Problem praktyczności kształcenia stał się szczególnie aktualny wobec powszechnej ekonomizacji różnych sfer życia. Kryteria oceny wszelkich działań człowieka mają dziś wymiar ekonomiczny czy wręcz finansowy. Również

skonałe wpisały się w proces wszechobecnej informatyzacji i usieciowienia. Wirtualne rynki finansowe zyskały siłę oddziaływania większą aniżeli rządy największych mocarstw. W konsekwencji, z pozycji podporządkowanej sferze realnej, stały się jej suwerenem – coraz bardziej wymagającym, tajemniczym i przebiegłym. Ich zrozumienie wymaga dziś wiedzy wykraczającej poza kwestie stricte finansowe. W tym kontekście dylemat wyboru pomiędzy akademickim wykształceniem kie-

LINK4 najbardziej innowacyjny

Aplikacja „Bezpieczna jazda z LINK4” będąca częścią nawigacji NaviExpert została uznana najciekawszą innowacją dla ubezpieczeń w roku 2015.

Nagroda została wręczona podczas V Wielkiej Gali Liderów Świata Bankowości i Ubezpieczeń, która odbyła się 6 kwietnia 2016 roku w warszawskim hotelu Sheraton. Gala była częścią VII Insurance Forum.

LINK4 jest pierwszą firmą ubezpieczeniową w Polsce, która wprowadziła rozwiązania telematyczne do ubezpieczeń dla klientów indywidualnych. Nawigacja NaviExpert z aplikacją „Bezpieczna jazda z LINK4” jest dodawana bezpłatnie do polis komunikacyjnych.

Dzięki aplikacji, z której korzystanie jest dobrowolne, kierowcy uzyskują dostęp do regularnych informacji o swoim stylu jazdy, a więc m.in. o tym, czy jeżdżą płynnie i w zgodzie z przepisami. Otrzymują także wskazówki, dzięki którym są w stanie poprawić styl. Dodatkowo LINK4 motywuje kierowców atrakcyjnymi nagrodami do bezpieczniejszego i bardziej płynnego poruszania się. Można je wygrać w cyklicznych konkursach.

System przygotowany we współpracy z NaviExpert zlicza przejechany dystans, a także „płynne” oraz „bezpieczne” kilometry i zamienia je na punkty. Te z kolei są widoczne

w nawigacji w ogólnych rankingach bezpiecznej jazdy oraz w rankingach konkursowych. Najlepsi kierowcy wygrywają m.in. szkolenia z bezpiecznej jazdy w Sobiesław Zasada Centrum, niezbędni samochodowe, vouchery na paliwo czy smartfony.

„Kierowcy mają do dyspozycji narzędzie pozwalające im z jednej strony zwiększyć własne bezpieczeństwo na drodze, a z drugiej usprawnić poruszanie się dzięki większej płynności oraz zmniejszyć prawdopodobieństwo otrzymania mandatu” – mówi Marek Baran, Dyrektor Departamentu Public Relations w LINK4. Nawigacja NaviExpert pozwala omijać korki. Kierowcy, którzy z nią podróżują otrzymują także powiadomienia ułatwiające jazdę, m.in. o wypadkach czy złych warunkach na drodze. „Chcemy, żeby innowacje technologiczne służyły kierowcom w Polsce. To początek drogi. Planujemy wykorzystać platformę NaviExpert do informowania o zmianach w przepisach czy cenach paliw” – dodaje Marek Baran.

Zdaniem Tomasza Czopika – jednego z najbardziej utytułowanych polskich kierowców rajdowych, a obecnie prezesa zarządu w szkole bezpiecznej jazdy Sobiesław Zasada Centrum – to świetny pomysł i genialne narzędzie samokontroli kierowcy! „Nie walczmy z Policją za pomocą CB radia czy innych aplikacji, tylko sami starajmy się pojechać optymalnie, bezpiecznie i ekonomicznie – podsumowuje Tomasz Czopik.

PREZENTACJA

Polityka różnorodności – ważny punkt przy tworzeniu zespołu

Definicyjnie polityka różnorodności kojarzy się dość jednoznacznie z „Kartą Różnorodności”, która za swój priorytet w procesie zarządzania różnorodnością w życiu społecznym oraz w miejscu pracy uznaje równouprawnienie kobiet i mężczyzn, zatrudnienie i aktywizację osób młodych, wykorzystanie potencjału najstarszych pracowników oraz osób z niepełnosprawnościami (raport z badań: *Overview of Diversity Management implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union 2014*).



dr Andrzej Bulzak

Uogólniając można stwierdzić, że poprzez politykę różnorodności rozumieć należy pewnego rodzaju zorganizowane i celowe działania „umiejętności tworzenia i zarządzania zespołami składającymi się z różnorodnych członków”.

Polityka różnorodności to strategia skierowana na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich członków tworzonego zespołu. Podstawą takiego sposobu myślenia jest takie kształtowanie kultury organizacyjnej przyszłego zespołu, które w otwarty i uświadomiony sposób zapewnia równe szanse i sposoby rozwoju wszystkim jej członkom i równocześnie przyczyni się do zwiększenia efektywności funkcjonowania zespołu oraz zapewni wysoką jakość życia płynącą z różnorodności w organizacji.

Zapewnić równość

Warunkiem niezbędnym w tak kreowanej polityce różnorodności jest

zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie dostępu do możliwych dóbr takich jak: praca, rozwój zawodowy i awans, godziwe wynagrodzenia, godzenie życia zawodowego i rodzinnego, psychologiczna jakość życia, w tym ochrona przed dyskryminacją, molestowaniem i wykluczeniem społecznym. Konkludując wątek „różnorodności” warto odwołać się do definicji klasyków, jakim jest z pewnością Stephen D. Tansley, który podaje, że „polityka obejmuje szeroki wachlarz sytuacji, w których ludzie kierujący się odmiennymi interesami działają wspólnie dla osiągnięcia celów, które ich łączą i konkurują ze sobą, gdy cele są sprzeczne”. Należy w tym miejscu zauważyć, że wszelkie dotychczasowe strategie w budowaniu „zespołów” skupiały się na tworzeniu takich grup, które opierały się na kulturze organizacyjnej pewnego silnego monolitu i wyrażały się poprzez tzw. „tożsamość” – pierwotną opartą na wiedzy, kompetencjach, predyspozycjach, zdolnościach oraz wyznawanych wartościach i jasnych wzorcach zachowania – wtórną wyrażającą się poprzez miejsce zamieszkania, status materialny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, wygląd, zwyczaje, sposób ubierania się, wyznawana religia itp. oraz tożsamość organizacyjna, poprzez co

rozumie się miejsce, jakie zajmuje podmiot w strukturze organizacyjnej, takie jak: stanowisko, charakter wykonywanej pracy, zakres uprawnień wynikający z pełnionej funkcji oraz przywileje i apanaże z tego płynące (por. P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., Londyn, 1996) Reasumując należy podkreślić, że ten sposób budowania „zespołów” miał swoje bardzo mocne strony i przyczynił się do rozwoju społeczeństw dążących do rozwoju spójności grupowych i identyfikacji poprzez zadania, cele i aplikowanie wspólnych wartości.

Innowacyjne społeczeństwa

Obecnie w dobie bardzo przyspieszonego rozwoju społecznego globalna gospodarka oraz globalne społeczeń-

stwo przechodzi od społeczeństwa wiedzy do społeczeństwa innowacji, co ma konsekwencje nie tylko w zakresie dostępu do coraz większych zasobów technologicznych, kulturowych i cywilizacyjnych, lecz także wymaga od człowieka konieczności zmiany sposobu aplikacji szybko zmieniającej się rzeczywistości. Owa zmieniająca się rzeczywistość potrzebuje nie tylko kreatywnych jednostek, lecz jak wynika z badań nad społecznościami opartymi na gospodarce innowacyjnej – odpowiednia strategia budowania grup i zespołów opartych na różnorodności daje realne możliwości rozwoju społecznego i technologicznego.

Dlaczego to ważne?

Szybko rozwijająca się cywilizacja „CZŁOWIEKA” potrzebuje zespołów składających się z członków

reprezentujących innowacyjne i kreatywne podejście do rzeczywistości. Badania psychologów zajmujących się twórczością, innowacyjnością i kreatywnością (S. Popek, *Człowiek jako jednostka twórcza*, Lublin 2001; R. Drozdowski i inni, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010) wykazały, że jedną z wyznaczników postaw twórczych i motorem napędowym zachowań innowacyjnych jest istnienie różnic indywidualnych jako podstawowego składnika osobowości twórczej. Analiza literatury przedmiotu dość jednoznacznie wskazuje, że to właśnie u jednostek twórczych można wyróżnić takie cechy jak: otwartość umysłu, czyli tolerancja na informacje niepewne, sprzeczne, dziwne, która nie polega na bezkrytycznej akceptacji, lecz na ich uważnym rozpatrywaniu, niezależność w myśleniu i działaniu, ludzie twórczy są nonkonformistami, pozytywny stosunek do siebie i innych, preferencja umiarkowanego ryzyka, szerokie zainteresowania innymi niż zawodowe dziedzinami wiedzy. Należy podkreślić, że „nowoczesny zespół” na miarę XXI wieku musi być otwarty na innowacje, a spełnić to może poprzez różnorodność – dlatego polityka różnorodności jest ważnym i niezbędnym etapem tworzenia silnych i efektywnych zespołów i polega przede wszystkim na traktowaniu różnorodności jako czynnika rozwoju zespołu bazującego na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi.

Autor jest dyrektorem Instytutu Psychologii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu



Doceniać konkrety



Robert Rodak

Każdy chciałby czuć się doceniony, ale czy współcześni chlebodawcy wiedzą jak okazać to swojemu pracownikowi? Szkolenia nie tylko podnoszą kompetencje pracownika, ale przede wszystkim dają mu poczucie, że ich los nie jest obojętny pracodawcy. Nie czują się tylko numerkiem w szeregu, ale kimś ważnym, w kogo chce inwestować firma, a zadowolony człowiek to wydajny pracownik. Niejednokrotnie możemy spotkać się z zamiennym wykorzystywaniem słów: doceniać i komplementować. Komplementujemy kogoś najczęściej w sytuacjach nieformalnych, kiedy staramy się być miłymi i grzecznymi, kiedy chcemy komuś schlebić czy się

przytębiać. Jest to powierzchowny sposób przekazania pracownikowi pozytywnego wzmocnienia i najlepiej, jeżeli nie pojawi się w relacji pracownik – przełożony. Natomiast docenienie jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi motywowania, żeby docenienie nie przerodziło się w płaski komplement. Pamiętajmy o jednej, podstawowej zasadzie - doceniając nie powinni się skupić na cechach osobowości czy wyglądzie, a na konkretnych: dokonaniach, sukcesach, zrealizowanych celach czy efektach pracy pracownika.

Pracownik – najważniejsza osoba w firmie

Na poziom motywacji pracownika wpływa szereg czynników. To, który z nich jest ważniejszy, zależy od indywidualnych potrzeb. Pracując w małej firmie, zazwyczaj znamy większość pracowników i dosyć szybko możemy zweryfikować ich potrzeby i najskuteczniejsze formy motywowania dla każdego z nich. Natomiast, jeśli na-

za firma zatrudnia dziesiątki lub setki osób, ze względu na duże zróżnicowanie zespołu, powinniśmy dysponować w pierwszej kolejności narzędziami mogącymi zweryfikować m.in. kompetencje, poziom zadowolenia, zaangażowania czy źródeł motywacji naszych pracowników. Pomóc w tym może m.in. sprawnie działający system ocen okresowych, wdrożony model kompetencyjny, system motywacyjny, jasno określone ścieżki karier czy regularne badania opinii pracowników.

Jak wyszkolić pracownika, żeby go nie zdemotywowac

Formy doceniania możemy podzielić na zewnętrzne, czyli np. premie, nagrody, benefity, awanse oraz na te wewnętrzne, m.in. uznanie w oczach przełożonego, udział w ciekawych projektach czy możliwość korzystania z różnych form kształcenia, m.in. szkoleń wspierających rozwój. Właśnie szkolenia są jedną z najpopularniejszych form docenie-

nia pracownika. Udział pracownika w szkoleniu niesie również wartość dodaną dla organizacji, łącząc rozwój pracownika z celami biznesowymi organizacji. Natomiast wielu pracodawców traktuje oddelegowanie pracownika na szkolenie jako formę docenienia samą w sobie. Takie podejście może okazać się kosztowe dla organizacji i demotywuujące dla samego pracownika. Funkcjonując w realiach rynkowych zależy nam, aby pracownik uczestniczył w realizowanych zadaniach na stanowisku, uzupełnianiem luk kompetencyjnych lub strategią biznesową przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, jeśli sam pracownik, np. specjalista ds. księgowości, zostanie wysłany na szkolenie z zakresu zarządzania zespołem, może mieć poczucie zmarnowanego czasu i utraconej szansy na rozwój. Jeżeli sytuacja się powtórzy, pracownik będzie kolejne szkolenia traktował jako nieprzyjemny obowiązek, a nie jako wyraz docenienia.

Wybór szkoleń

Jeśli chodzi o formy i tematykę szkoleń, pracodawcy mają w czym wybierać. Począwszy od szkoleń językowych, interpersonalnych, prawnych, finansowych, IT, aż po formy szkoleń otwartych, zamkniętych i konsultacji indywidualnych. Idąc w drugą stronę, pracownicy biorący udział w szkoleniu mogą wykorzystać i podzielić się nową wiedzą czy kompetencjami wewnątrz firmy w ramach organizacyjnego procesu uczenia się. Wcześniej wspomniane narzędzia HR-owe (m.in. system ocen, badanie opinii) powinny wspierać i uzupełniać procesy zachodzące w firmach. Jednak nie powinny zastępować najprostszej i najstarszej formy doceniania jaką jest bezpośrednia rozmowa, dobrze przeprowadzona, oparta na faktach, konkretach i zawierająca rzetelną informację zwrotną dla pracownika.

Autor jest menedżerem ds. sprzedaży i rozwoju RHR+

Siła ukryta w słowach uznania

Docenianie pracownika ma niezwykłą moc w kształtowaniu jego poczucia własnej wartości, a w rezultacie wydobywania z niego potencjału, zaangażowania, kreatywności, otwartości, a szczególnie dystansu i odpowiedzialności. Docenianie jest jak „karma” – im więcej jej dasz pracownikowi, tym więcej otrzymasz.

Wojciech **Grzybowski**

Na szkoleniach dla menadżerów i całych firm, gdzie staramy się wytworzyć „ducha zespołu” i autentyczny dialog strategiczny, tworzymy panel, który w praktyczny sposób wyjawia moc doceniania. Menadżerowie i pracownicy przekazują sobie dużo konkretnych, pozytywnych słów uznania odnoszących się do konkretnych sytuacji. Robią to oczywiście publicznie, na forum, kierując je do konkretnych osób. Menadżerowie doceniają pracowników, a pracownicy doceniają swoich kolegów i menadżerów. Następuje niezwykły klimat duchowego pojednania. Po tym doświadczeniu już nikt nie ma wątpliwości, jak wielka siła jest ukryta w słowach uznania. Wielokrotnie spotykam się z sytuacją, że w firmach, gdzie tworzymy taki rodzaj oczyszczenia duchowego, kładąc szczególnie nacisk na wypracowanie

nawyku doceniania siebie indywidualnie, pojawiają się emocje, łzy, pracownicy zrzucają swoje maski i stają się prawdziwi, zaczynają lepiej patrzeć na samych siebie i na otoczenie. W wyniku takiej praktyki pojawia się motywacja.

Jak rozbudzić w pracowniku „motyla”?

W internecie można znaleźć piękny film z Nickiem Vujicem „Cyrk motyli”, w którym są pokazane dwie organizacje – wesołe miasteczko „Carnival” i „Cyrk motyli”. Obie zatrudniają pracowników, a jednocześnie widoczna jest różnica traktowania ich. W „Cyrku motyli” pracownicy są doceniani i dzięki temu rozkwitają w nim, jak motyle, które wychodzą z kokonów. Pracownicy stają się artystami, stają się najlepszymi wersjami samych siebie, a tym samym tworzą niepowtarzalny, bajeczny świat, który pokazuje lepszą stronę życia. „Cyrk

motyli” przyciąga klientów i żyje swoim unikatowym klimatem, w którym jest szacunek, pasja i poczucie, że niemożliwe nie istnieje. W wesołym miasteczku „Carnival” wszystko jest inaczej, klimat przypomina mroczny świat z najczarniejszych snów. Panuje tam wyzysk, wszystko co robisz, robisz, aby zadowolić klienta. Ty jako pracownik się

nie liczysz, liczy się jedynie biznes, klient i jego zadowolenie. Pracownicy stają się inwalidami, a organizacja zarabia na ich niedołęstwie, zniewoleniu. Trudno tu o miarodajność, to tylko film, ale po jego obejrzeniu ma się nieodparte wrażenie, że magia „Cyrku motyli” się udziela, że warto dostrzegać w samym sobie to, co robimy dobrze, co nam się udaje, w czym jesteśmy dobrzy, co nas wyróżnia. W tym jest siła i moc.

Docenić – jak to zrobić?

Andrzej Niemczyk w książce „Życiowy tie-break” pokazuje swoją drogę z naszymi „Złotkami” do Mistrzostwa Europy w 2003 i 2005 r. Okazuje się w niej, że poza niezwykłą strategią treningów i gry, ważnym aspektem było poczucie docenienia, dbałości i słuchania potrzeb zawodniczek. Trener dbał o to jak żaden do tej pory. Zorganizował dla dzieci zawodniczek przedszkole podczas zgrupowania, aby mogły tym samym skupić się na treningu i miały poczucie bezpieczeństwa. Zachęcał, aby były sobą, pokazywały swoją kobiecość, malowały się na najważniejsze mecze. Spoty-

kało się to z uznaniem dziennikarzy z całego świata. Pozwalał im się bawić, szczególnie po wygranych meczach. Rozbudził w nich sportowego celebrytę. Dbał o to, aby dziewczyny były doceniane przez wszystkich kibiców, fanów oraz amatorów piłki siatkowej. W konsekwencji stworzył pierwszy najsilniejszy zespół siatkarski, który stał się drogowym sukcesem dla wielu sportowców. Pewnie samo docenianie nie było jedynym czynnikiem sukcesu, ale stało się dźwignią do bardziej wyťažonej pracy i stawiania czoła przeciwnościom.

Doceniać można słowem, czynem, spojrzeniem, gestem, postawą, zachowaniem, sytuacją – wariantów jest wiele. Najlepsze są te, które – poza systemem płac i nagród – wypływają z autentycznej, prawdziwej intencji dbałości i szacunku do pracownika, jego potencjału i talentu. Talent jest jak nasiono, które może dać stokrotny plon, a docenianie jest jak woda, nawóz. Bez wody nasiono się nie ukorzeni i nie wyrosnie. Każdy menadżer jest jak ogrodnik, który potrafi z nasienia wydobyć kosze owoców.

Autor jest prezesem Business Training, trenerem w firmie PASJA G.D.T

Doceniać można słowem, czynem, spojrzeniem, gestem, postawą, zachowaniem, sytuacją – wariantów jest wiele. Najlepsze są te, które – poza systemem płac i nagród – wypływają z autentycznej, prawdziwej intencji dbałości i szacunku do pracownika, jego potencjału i talentu.

Lider idzie zawsze krok przed innymi

Jeśli chce się być liderem na rynku, wyznaczać kierunki jego rozwoju, to konieczne jest nieszablonowe myślenie. Za sukcesem firmy stoi dostrzeganie potrzeb klientów tam, gdzie inni ich nie widzą, oczywiście zaspokajanie ich, wykorzystanie możliwości, jakie dają nowe przepisy, czy wreszcie synergia kilku spółek, które razem świadczą komplementarne usługi. W Krajowym Rejestrze Długów BIG SA tak właśnie postępujemy od początku jego istnienia. Dzięki temu jesteśmy niekwestionowanym liderem rynku informacji gospodarczej.



Adam **Łacki**
prezes zarządu
Krajowego Rejestru
Długów BIG SA

Powstające w Polsce biura informacji gospodarczej z założenia kierowały się do dużych firm, które z racji prowadzonej skali działalności mogły zarówno dostarczać sporo informacji o nierzetelnych klientach, jak i pobierać dużo raportów o potencjalnych kontrahentach. My podeszliśmy do tego tematu zupełnie inaczej. Już na samym początku istnienia KRD przyjęliśmy zasadę, że skoro 99,8 proc. firm w Polsce stanowią przedsiębiorcy z sektora MSP, to nie możemy zlekceważyć ich potrzeb i także im oferować nasze usługi. Dzisiaj mamy to, czego nie mają inni – kilkaset tysięcy klientów wśród małych i średnich firm,

które dostarczają nam informacje o swoich kontrahentach. A to jest z kolei atrakcyjny towar dla dużych korporacji.

Rzetelność popłaca

Obsługując przedsiębiorców z sektora MSP, dostrzegliśmy, że istnieje wśród nich silna potrzeba uwiarygadniania się. Dlatego postanowiliśmy stworzyć program Rzetelna Firma. Jego główną misją jest wspieranie przedsiębiorstw w budowaniu pozytywnego wizerunku i wiarygodności biznesowej. Potwierdzeniem uczciwości jest przyznawany przez nas Certyfikat Rzetelności. Otrzymują go ci, które na co dzień działają zgodnie z zasadami etyki w biznesie. Ten program był doskonałą odpowiedzią na zapotrzebowanie mikro, małych i średnich firm. Do tego stopnia, że pozostałe biura informacji gospodarczej na polskim rynku zaczęły za nami podążać, tworząc podobne usługi, promujące uczciwych przedsiębiorców. Ale to Rzetelna Firma jest najpopularniejszym i najbardziej rozpoznawalnym programem.

Za windykację zapłaci dłużnik

Doskonałą okazją do bycia nie tylko liderem, lecz także innowacyjną spółką jest dostrzeganie

szans, które dają nowe przepisy. Wspólnie z firmą windykacyjną Kaczmarek Inkasso i kancelarią prawną Via Lex doszliśmy do wniosku, że Ustawa o terminach zapłaty w transakcjach handlowych, dająca możliwość obciążenia dłużnika kosztami dochodzenia należności, może zmieść stosunek przedsiębiorców z sektora MSP do windykacji. Dlatego uruchomiliśmy usługę „Wezwanie do zapłaty PLUS na koszt dłużnika”. To pierwsze w Polsce rozwiązanie, które wykorzystuje zapisy wspomnianej wcześniej ustawy. Jej mechanizm jest bardzo prosty. Wierzyciel, który ma problem z otrzymaniem płatności, zgłasza to do KI. Od tej pory my zajmujemy się już całą resztą. Najpierw wysyłamy do dłużnika wezwanie do zapłaty z informacją, że jeśli nie ureguluje zaległych należności, trafi do Krajowego Rejestru Długów. Gdy to nie skutkuje, sprawa zostaje przekazana do Kaczmarek Inkasso, który rozpoczyna działania windykacyjne. Po ich zakończeniu i zwrocie pieniędzy na konto wierzyciela, całością kosztów zostaje obciążony wyłącznie dłużnik.

Kompleksowe rozwiązanie w jednym

Źródłem rynkowego sukcesu może też być połączenie w je-

den produkt kilku usług oferowanych przez powiązane ze sobą spółki. Synergia kompetencji różnych firm pozwala nie tylko podnieść ich efektywność, ale przede wszystkim stanowi wartość dodaną dla naszych klientów. Obserwując tę zależność, postanowiliśmy utworzyć System Terminowych Płatności FairPay.pl. To jedyne na rynku kompleksowe rozwiązanie, obejmujące usługi różnych spółek: sprawdzanie, monitorowanie, nagradzanie klientów informacją pozytywną za terminową płatność, a także dopisywanie dłużników do bazy KRD oraz windykację polubowną i sądową. Właściciele firm mogą sami zdecydować, który element systemu okaże się dla nich najbardziej przydatny. Jeśli motywowanie kontrahentów informacją o jego rzetelności płatniczej okaże się bezskuteczne, na życzenie przedsiębiorcy podejmowane są działania windykacyjne.

Jeśli firmy zaczną wsłuchiwać się w głos swoich klientów i wyznaczać innowacyjne rozwiązania, z pewnością mają szansę zostać liderem w swojej branży. Warto zatem myśleć nieszablonowo i podejmować nowe, niespotykane dotąd kierunki działania.