

# ➤ ŚWIATOWE TRENDY GLOBALNY BAROMETR DYREKTORÓW FINANSOWYCH



**Od zarządzającego finansami do lidera zmian  
Ewolucja roli i kompetencji współczesnych dyrektorów finansowych**

**Michael Page**



## **SPIS TREŚCI**

Podsumowanie .....	4
Redefinicja pojęcia kierownictwa finansowego. Co naprawdę wiemy? .....	8
Wielowymiarowa rola współczesnego CFO, który staje się liderem zmian .....	13
Stanowisko CFO zyskuje na znaczeniu jako atrakcyjny cel kariery .....	16
Zmiana wymagań dotyczących kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby rekrutowania i rozwijania talentów .....	18
Co motywuje dyrektorów finansowych? .....	22
Wnioski. Jak rysuje się przyszłość dyrektorów finansowych? .....	25

## PODSUMOWANIE

Współczesne trendy w biznesie czynią dyrektorów finansowych najważniejszym zasobem, warunkującym zdolność firmy do zmiany i adaptacji. Nasze badanie pozwoliło na sformułowanie przedstawionych poniżej wniosków.

### **Obserwuje się skupienie na regionalnych strategiach biznesowych, a koszty wciąż pozostają priorytetem**

W sytuacji, w której kondycja gospodarcza regionu ma bardzo duży wpływ na efektywność biznesu, nasze badanie wykazało, że regionalne i lokalne strategie biznesowe zyskują na znaczeniu. Mimo iż jego wyniki pokazują pewien optymizm w odniesieniu do rynków międzynarodowych, większość firm nie planuje inwestycji na globalną skalę. Skupiają się one raczej na drobnych, stopniowo następujących ulepszeniach, mających na celu optymalizowanie kosztów i procesów.

### **Od zarządzającego finansami do lidera zmian: współcześni CFO łączą dogłębną wiedzę finansową z umiejętnościami w zakresie IT, prawa, HR i zakupów oraz zdolnością do odgrywania roli lidera zmian**

Współcześni dyrektorzy finansowi, w szczególności na stanowiskach CFO, spotykają się z wieloma różnorodnymi wyzwaniem, dotyczącymi nie tylko współuczestnictwa w tworzeniu strategii biznesowej. Tradycyjne kompetencje CFO poszerzają się i stają się bardziej złożone, ponieważ zarządzanie finansami, księgowość i kontroling nabrały charakteru globalnego i są ze sobą coraz silniej powiązane. CFO przejmują również odpowiedzialność za takie obszary jak IT, prawo, HR oraz zakupy. Coraz częściej stają się także liderami zmian dotyczących całości organizacji.

### **Stanowisko CFO zyskuje na znaczeniu jako atrakcyjny cel kariery**

Podczas gdy w przeszłości stanowisko dyrektora finansowego uważane było za milowy krok ku posadzie CEO, obecnie CFO wzmacniają swoją własną pozycję. Koniec końców, to właśnie ich decyzje mogą zbudować lub zrujnować firmę. Ich rosnące zaangażowanie w spotkania udziałowców, relacje inwestorskie oraz strategię biznesową podkreśla ten rozwój. Fakt, że dyrektorzy finansowi przejmują coraz większą odpowiedzialność za sterowanie przedsiębiorstwem, zacieśnia

ich więzi z właścicielami, szczególnie w firmach prywatnych, w których CFO cieszą się pełnym zaufaniem i mają wpływ na podejmowanie kluczowych decyzji.

Jeśli weźmiemy pod uwagę powyższe zmiany, stanie się zrozumiałe, że CFO są na najlepszej drodze do przejęcia od CEO palmy pierwszeństwa na liście najważniejszych stanowisk tego poziomu w firmie. To sprawi, że pozycja ta stanie się atrakcyjnym celem kariery dla młodych profesjonalistów.

### **Zmienia się zakres pożądaných kompetencji i wzrasta znaczenie poszukiwania i rozwoju nowych talentów**

Wiele badanych firm planuje zatrudnić na stałe ekspertów z wiedzą na temat zarządzania środkami oraz płynnością finansową, a także ze znajomością zagadnień IT oraz tradycyjnym doświadczeniem w obszarze rachunkowości i kontrolingu.

Walka o najlepszych pracowników nasila się, a najbardziej odczuwają to największe firmy. W skali globalnej, dwie na trzy firmy mają problem z zatrudnieniem osób dysponujących odpowiednimi kompetencjami. W odpowiedzi na tę sytuację, skupiają się na szkoleniu i rozwoju swoich obecnych pracowników, ale również zwracają się do wyspecjalizowanych firm rekrutacyjnych, zlecając im poszukiwanie kandydatów na kluczowe stanowiska. Ten trend został zaobserwowany przez firmę Michael Page w skali światowej.

Dzisiejszy CFO potrzebuje różnorodnych umiejętności, wśród których są zarówno teoria, praktyka i techniki finansowe, jak i umiejętności komunikacyjne, językowe i społeczne, a także elastyczność. Badanie wykazało, że w tym ostatnim obszarze pozostało jeszcze wiele do zrobienia, o ile dyrektorzy finansowi mają nadążyć za szybko rozwijającą się światową konkurencją.

### **Co motywuje liderów finansowych?**

Ogólne spojrzenie na wyniki ankiety daje podstawę do wyciągnięcia dużo bardziej optymistycznych wniosków

niż te, które pojawiły się po poprzednim badaniu, przeprowadzonym w roku 2012. Rynek poprawił się i większość dyrektorów finansowych jest zadowolona ze swojej pracy.

Dane pokazują jednak istotne zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń. Kobiety wciąż zarabiają znacząco mniej niż mężczyźni na analogicznych stanowiskach. Cały czas, decydującym elementem w określaniu poziomu wynagrodzenia jest wiek.

### Metodyka badania i profil respondenta

Od maja do czerwca 2014 dyrektorzy finansowi z całego świata zostali zaproszeni do udziału w internetowej ankiecie w ramach badania „Globalny Barometr Dyrektorów Finansowych”, organizowanego przez firmę Michael Page.

Otrzymaliśmy 2847 wypełnionych ankiet. Respondenci pochodzą z ponad 70 krajów. Badani dyrektorzy pracują w różnych sektorach gospodarki i firmach różnych rozmiarów oraz zajmują różne poziomy w hierarchii stanowisk w swoich organizacjach.

Ankieta dotarła do osób decyzyjnych w następujących regionach:

W raporcie zawarliśmy odniesienia do statystyk. Załączamy także przykłady pochodzące z naszej praktyki, jako globalnego lidera rekrutacji.

Mówiąc o istotnych różnicach, odwołujemy się do różnic statystycznych w ramach porównania, które wskazują na niższe niż 5% prawdopodobieństwo, że różnica ta jest przypadkowa. Istotne różnice są zaznaczone na pomarańczowo lub zielono.

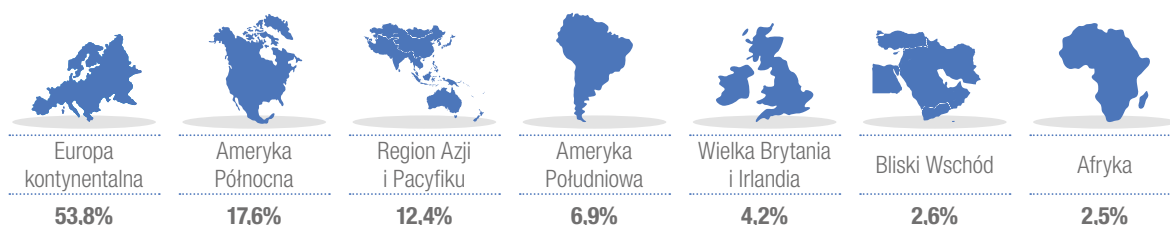
### Uwagi dotyczące nazewnictwa stanowisk

Ponieważ określenia takie jak „CFO” (*Chief Financial Officer*) i „dyrektor finansowy” są różnie rozumiane w badanych krajach i regionach, wprowadziliśmy ich spójną definicję na potrzeby niniejszego raportu:

- Określenie „CFO” oznacza stanowisko dyrektora finansowego najwyższego szczebla, zwykle członka zarządu lub osoby z grona ścisłego kierownictwa
- Określenie „dyrektor finansowy” odnosi się ogólnie do wszystkich respondentów, jako osób pełniących funkcje kierownicze w działach finansowych w firmach na całym świecie

### Respondenci wg regionu

Na podstawie 2847 odpowiedzi



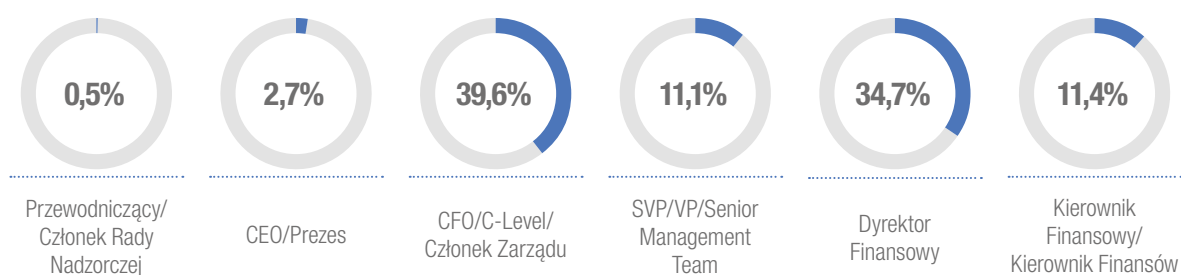
Wyniki badania zostały zważone w taki sposób, by uwzględnić wielkość rynków, na których działają ankietowani.

### Cele badania oraz informacje demograficzne

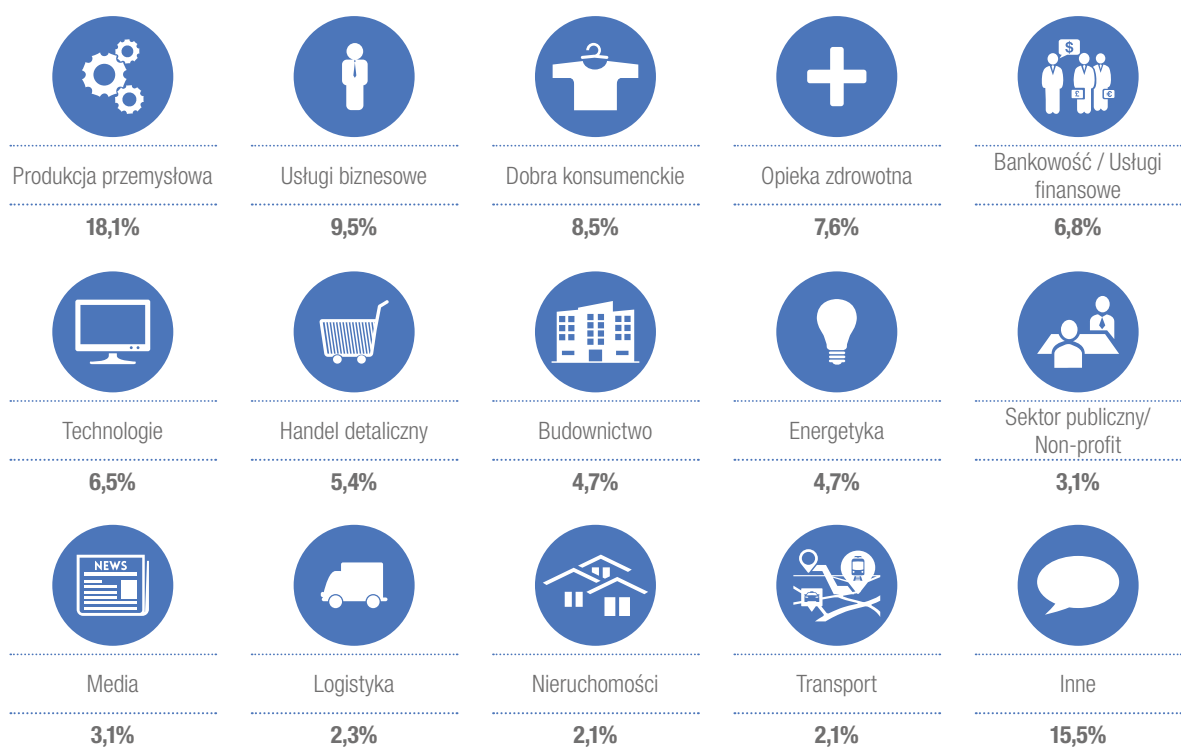
Kwestionariusz badania został zaprojektowany w taki sposób, aby zebrać informacje dotyczące:

- Zakresu odpowiedzialności CFO
- Priorytetów i wyzwań zawodowych
- Najważniejszych nadchodzących zmian
- Planów dotyczących rozwoju kariery
- Planów dotyczących rekrutacji pracowników do działów finansowych
- Uwarunkowań motywacji dyrektorów finansowych, takich jak wynagrodzenie, benefity czy chęć przeprowadzki w poszukiwaniu nowego miejsca pracy

### Stanowisko respondenta

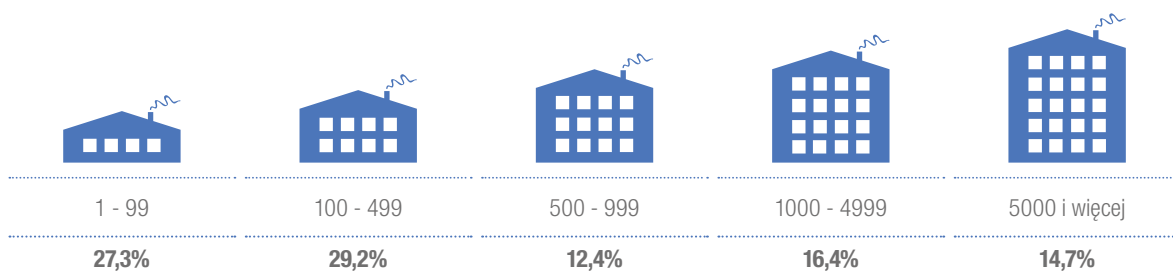


### Branża



### Wielkość firmy

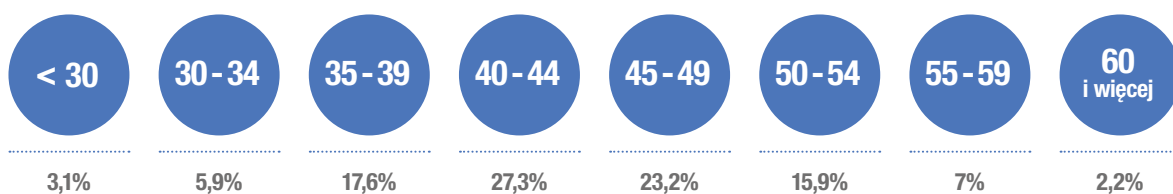
Liczba pracowników



### Płeć



### Wiek



## REDEFINICJA POJĘCIA KIEROWNICTWA FINANSOWEGO. CO NAPRAWDĘ WIEMY?

W ostatnich latach rola CFO rozwija się. Dziś jest on w większym stopniu partnerem CEO (tradycyjnie postrzeganego jako kapitan korporacyjnego statku), a jego zakres obowiązków jest wobec pozycji CEO komplementarny.

Nasze wieloletnie doświadczenie w kontaktach z klientami biznesowymi, w tym z dyrektorami finansowymi pokazuje, że współcześni CFO muszą łączyć tradycyjne obowiązki z nowymi kompetencjami. Operacyjna skuteczność, dbanie o zgodność działań z przepisami prawa i standardami firmowymi oraz zapewnianie spójności firmy i bezpieczeństwa jej akcjonariuszy są wciąż domeną CEO. Z kolei CFO są nadal odpowiedzialni za zarządzanie finansami, księgowość oraz kontroling, a także IT, HR i zarządzanie ryzykiem – w szczególności w mniejszych i prywatnych firmach.

Jednakże, rola CFO ewoluje, dopasowując się do zmian na globalnych rynkach. Podczas gdy światowa konkurencja nasila się, firmy muszą znaleźć nowe modele biznesowe oraz sposoby tworzenia, utrzymywania i powiększania zysku oraz wartości przedsiębiorstw. W tej sytuacji, CFO odgrywają ważniejszą rolę niż kiedykolwiek, ponieważ nie tylko kontrolują aktywa i pasywa firmy, ale w coraz większym stopniu wdrażają strategie biznesowe, opierając się na swojej doskonałej znajomości zagadnień finansowych.

Zysk i płynność nie mogą być wyłącznie mierzone – trzeba nimi także zarządzać, czemu służą między innymi firmowe systemy zarządzania efektywnością, działające w oparciu o możliwości nowoczesnego planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) oraz inne narzędzia – na przykład służące do analizy danych.

W ramach *Globalnego Barometru Dyrektorów Finansowych*, analizujemy trendy dotyczące roli CFO i omawiamy wady oraz zalety pracy na tym stanowisku, wymieniane przez dyrektorów na całym świecie.

Świeży i zaskakujący może okazać się płynący z badania wniosek – podczas gdy dyrektorzy finansowi, a szczególnie CFO, wciąż tradycyjnie aspirują do pozycji CEO, to również samo stanowisko CFO zaczyna być postrzegane jako samodzielny, ostateczny cel kariery.

### Gospodarka regionu ma wpływ na efektywność firmy

Dyrektorzy finansowi są członkami najwyższego kierownictwa firmy. Biorą zatem udział w podejmowaniu kluczowych decyzji, wymagających dużej dozy elastyczności. Muszą przy tym brać pod uwagę aktualne trendy ekonomiczne oraz stan gospodarki w skali globalnej i regionalnej, ponieważ priorytety firmy i jej możliwości inwestycyjne będą zależęły od umiejętności pogodzenia potrzeb przedsiębiorstwa z szerszym spojrzeniem na sytuację ekonomiczną.

### Pierwsze oznaki poprawy globalnej koniunktury

Ogólna ocena sytuacji ekonomicznej zmieniła się przez dwa lata, które upłynęły od naszego poprzedniego badania i jest to zmiana na lepsze. W roku 2012, duża część światowej gospodarki objęta była kryzysem, mającym swe źródło w strefie euro. Wielu respondentów oczekiwało, że stopa wzrostu wyniesie zaledwie 1,1%.

„Zauważalne są oznaki rosnącego poziomu pewności wśród CFO na świecie

Dziś dane ekonomiczne Międzynarodowego Funduszu Walutowego (IMF) pokazują, że światowy PKB w roku 2014 urośnie o około 3,6%. Nawet spowolnienie w strefie euro wytraciło swój impet.

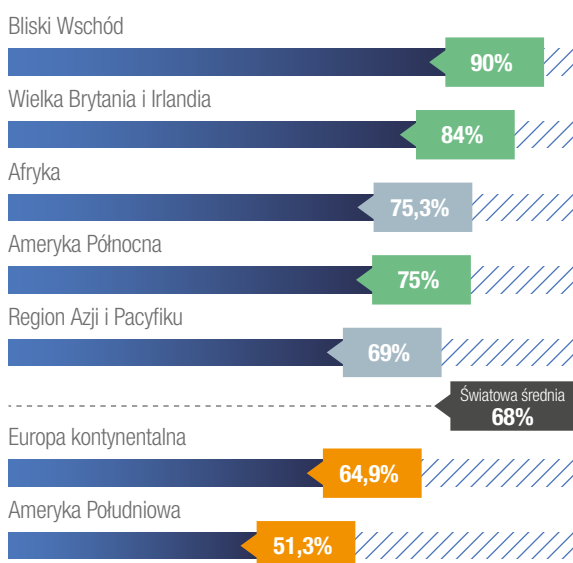
W międzyczasie, takie regiony jak dynamicznie rozwijająca się Azja, Bliski Wschód oraz Afryka Północna i subsaharyjska, notują wysokie stopy rozwoju.

Poniżej porównano prognozy IMF z poziomem deklarowanej wiary respondentów w siłę i stabilność firm, w których pracują.



## Utrwalenie poziomu pewności jest zauważalne nawet w Europie

### Poziom pewności w poszczególnych regionach



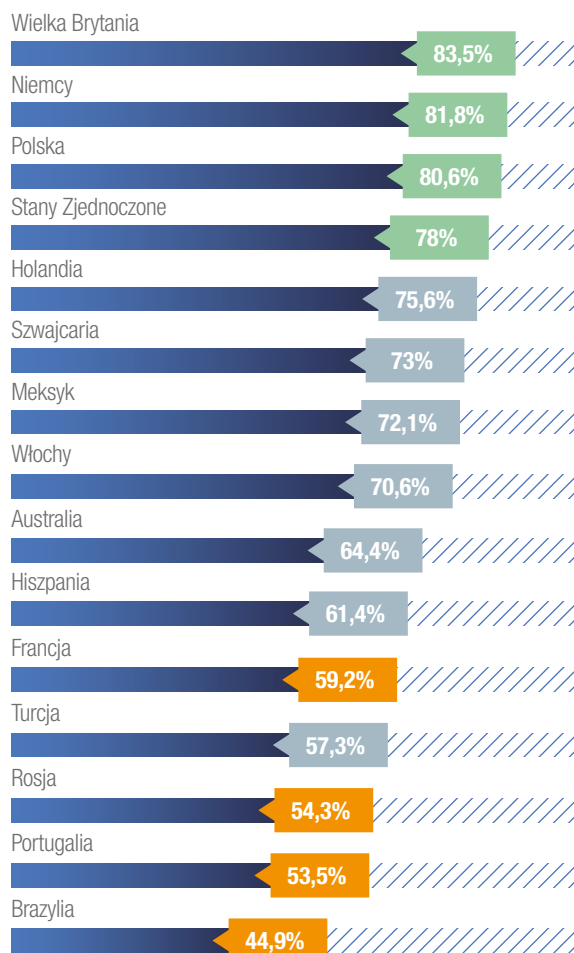
Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

W sumie, około 68% respondentów odczuwa wysoki lub bardzo wysoki poziom pewności w odniesieniu do kondycji i perspektyw wzrostu rynków, na których ich firma będzie działać w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Dyrektorzy finansowi z Wielkiej Brytanii i Irlandii (84%), Ameryki Północnej (75%) oraz Bliskiego Wschodu (90%), pozytywnie wyróżniają się poziomem pewności na tle ankietowanych reprezentujących inne obszary świata. Jak wskazuje doświadczenie, dla regionów tych właściwa jest – kulturowo uwarunkowana – zdolność do szybszego odbicia się i odzyskania pewności po okresach gospodarczego spowolnienia. Oczekiwania są mniej optymistyczne w Europie kontynentalnej (włączając Rosję), gdzie pewność utrzymuje się na poziomie 64,9%. Z kolei w Ameryce Południowej poziom ten jest zaskakująco niski – wynosi 51,3%.

Europa wciąż pozostaje pod wpływem kryzysu ekonomicznego, który miał miejsce w ostatnich latach.

### Poziom pewności w poszczególnych krajach



Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

Niemcy i Polska są wyspami optymizmu, otoczonymi przez kraje, w których poziom wiary w spodziewany wzrost gospodarczy waha się od umiarkowanego do bardzo niskiego.

Ogółem, postawy respondentów w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych są najbardziej optymistyczne, podczas gdy Brazylia, Francja, Rosja, Portugalia oraz – w mniejszym stopniu – Hiszpania i Turcja, notują niższe poziomy pewności.

Respondenci, którzy zajmują stanowisko o poziom niższej od CFO, wykazują najwyższy poziom pewności. Ankietowani w firmach, zatrudniających powyżej 100 pracowników, są także znacząco bardziej optymistycznie nastawieni, prawdopodobnie z uwagi na większe możliwości i przewagę konkurencyjną, zapewnianą przez duże organizacje.

Analizując ankietę z uwzględnieniem różnic pomiędzy poszczególnymi branżami, na dyrektorów finansowych w sektorze transportu i telekomunikacji zdecydowanie wpłynął niekorzystny klimat regulacyjny oraz zmiany na rynku, które miały miejsce w ostatnich latach. W grupie tej konsekwentnie notuje się niższy poziom pewności (odpowiednio 57,4% i 53%), podczas gdy pewność w sektorze opieki zdrowotnej (73,4%) oraz bankowości i finansów (79,4%) jest najwyższa.

### **Priorytety w zakresie zarządzania są zdeterminowane przez regionalne perspektywy gospodarcze**

Wyniki badania jasno pokazują, że przy ustalaniu priorytetów większość firm dopasowuje się do wzorców stosowanych przez otoczenie. Tam, gdzie sytuacja ekonomiczna jest bardziej ożywiona, firmy wyrażają większy optymizm; z kolei tam, gdzie gospodarka regionu znajduje się w fazie stagnacji, ich poziom pewności jest mniejszy.

” W firmach dominuje myślenie na skalę regionalną lub krajową - odchodzi się od perspektywy globalnej

W badaniu z roku 2012 sytuacja była odmienna: w tym czasie, firmy z Ameryki Północnej i Europy z dużą dozą pewności podchodziły do wyzwania ekonomicznych w swoich regionach.

Priorytety przedsiębiorstw zmieniły się w ciągu ostatnich dwóch lat. Jednak te, które zostały uznane za kluczowe w roku 2012 – optymalizacja procesów i kosztów – wciąż są na pierwszym i drugim miejscu na liście, aczkolwiek optymalizacja kosztów, z wynikiem 61,1%, oceniana jest teraz nieco wyżej niż optymalizacja procesów (59,6%).

48,2% respondentów określa obecnie zarządzanie płynnością finansową jako priorytet firmy. Niepewność na międzynarodowych rynkach finansowych, w szczególności w zakresie pozyskiwania finansowania dla inwestycji, oraz niskie stopy procentowe na całym świecie, bez wątpienia wpływają na ten wybór.

To samo można powiedzieć o zarządzaniu ryzykiem finansowym, które oceniane jest w badaniu stosunkowo wysoko (30,8%). Ocena istotności wprowadzania systemów ERP utrzymuje się na relatywnie stabilnym poziomie (23,3%). Badanie potwierdza globalny trend ku zmniejszającemu się znaczeniu działań w obszarze fuzji i przejęć – tylko 21,4% respondentów jest skłonnych uznać ten obszar za priorytet firmy, w porównaniu z wynikiem 33%, uzyskanym w roku 2012.

Z drugiej strony, wzrosło znaczenie działań w obszarze polityki cen transferowych (12,7%, w porównaniu z 10,6% dwa lata wcześniej). To kolejny dowód na to, że respondenci skupiają się na poprawie stabilności finansowej i efektywności firmy.

Wdrażanie rozwiązań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) uplasowało się na ostatnim miejscu listy (zaledwie 4%).

### **Obserwuje się skupienie na regionalnych strategiach biznesowych – Koszty wciąż są istotne**

W porównaniu ze światową średnią, wynoszącą 61,1%, w Ameryce Północnej, gdzie firmy mają tendencję do demonstrowania większej pewności, widoczne jest mniejsze skupienie na optymalizacji kosztów (56,7%). Nacisk na optymalizację procesów jest najwyższy w Ameryce Południowej (66,6%, podczas gdy globalny wynik to 59,6%). Zarządzanie ryzykiem finansowym w tym regionie oceniane jest priorytetowo przez 38,1% respondentów (globalnie - 30,8%).

### Globalne priorytety



### Regionalne priorytety

	Europa kontynentalna	Wielka Brytania i Irlandia	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Region Azji i Pacyfiku	Afryka	Bliski Wschód
Optymalizacja kosztów	62,7%	58,5%	56,7%	60,8%	61,4%	69,7%	51,7%
Optymalizacja procesów	61,6%	59,8%	56,1%	<b>66,6%</b>	<b>50,6%</b>	64,8%	60,9%
Zarządzanie środkami i płynnością	47%	41,8%	52,1%	50,3%	45,4%	<b>62,3%</b>	50,7%
Zarządzanie ryzykiem finansowym	<b>27,7%</b>	36%	32,2%	<b>38,1%</b>	35,2%	31,2%	35,9%
Wdrożenie systemu ERP	24,5%	19,2%	<b>18,3%</b>	26,6%	24,2%	20,9%	29,1%
Fuzje i przejęcia	20,2%	28,7%	21,9%	<b>14,1%</b>	<b>27,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>36,5%</b>
Ceny transferowe	14,6%	14,4%	<b>6,1%</b>	12,5%	15,2%	13,5%	<b>2,8%</b>
Wdrożenie wskaźników dot. CSR	3,6%	4%	5,2%	6,5%	<b>2%</b>	6,4%	5,8%
Inne	6,4%	9,6%	7,9%	5%	9,4%	7,8%	3%

Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

Zarządzanie płynnością finansową jest z kolei szczególnie istotne dla firm afrykańskich, gdzie za główny cel polityki finansowej uznaje je 62,3% respondentów. Europejskie firmy jako priorytet postrzegają optymalizację procesów i kosztów. We Francji, 70,4% respondentów za najważniejsze zadanie uznaje optymalizację kosztów. Tego samego zdania jest podobny odsetek badanych w Hiszpanii – 69,5%. Z kolei optymalizacja procesów zajmuje wysokie miejsce w Niemczech i w Rosji (po 71,6% w obu krajach).

Tylko Wielka Brytania i Irlandia, Azja (w szczególności Australia) oraz Bliski Wschód wykazują zwiększone zainteresowanie działalnością w zakresie fuzji i przejęć.

### **Wpływ wieku respondentów na deklarowane priorytety**

Co interesujące, dyrektorzy finansowi pomiędzy 50. a 54. rokiem życia za swój priorytet uznają najczęściej zarządzanie ryzykiem finansowym (twierdzi tak 36,5% z nich). Znaczenie działań w obszarze fuzji i przejęć rośnie wraz z wiekiem i doświadczeniem ankietowanych. Tylko 14% dyrektorów poniżej 35. roku życia ocenia je jako istotne, podczas gdy wynik dla wszystkich respondentów wynosi 21,4%.

Fuzje i przejęcia są oceniane jako ważne raczej przez CEO (31,7%) - co może być tłumaczone bardziej strategiczną naturą tej roli i być może wskazuje, że mniej obawiają się oni ryzyka niż CFO.

Wielu spośród naszych respondentów zmodyfikowało swoje preferencje względem modelu biznesowego, skupiając się bardziej na działaniach na skalę krajową lub regionalną. Oznacza to odwrócenie trendu ekspansji w kierunku rynków globalnych, który jeszcze niedawno wydawał się niemożliwy do zatrzymania.

Jak można było oczekiwać, wielkość firmy ma wpływ na priorytety ankietowanych. Podczas gdy małe przedsiębiorstwa, liczące do 99 pracowników, za swój priorytet uznają zarządzanie płynnością finansową (58%), firmy liczące od 1000 do 5000 zatrudnionych są bardziej skupione na wdrażaniu systemów ERP (28%) oraz dokonywaniu fuzji i przejęć (27,4%).

## Główne wnioski

- Podczas gdy różne regiony rozwijają się w różnym tempie, ponad dwie trzecie respondentów w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Ameryce Północnej i na Bliskim Wschodzie wyraża optymizm wobec rynków, na których działają.
- Poziom pewności jest najniższy w transporcie i telekomunikacji, najwyższy zaś – w opiece zdrowotnej oraz usługach finansowych i bankowych.
- Obserwuje się odwrócenie trendu globalizacyjnego – to stan gospodarki w regionie wpływa na priorytety firmy.
- Wielkość firmy ma wpływ na priorytety: zarządzanie płynnością finansową jest najważniejsze dla małych firm, z kolei wprowadzanie systemów ERP oraz fuzje i przejęcia – dla średnich przedsiębiorstw.

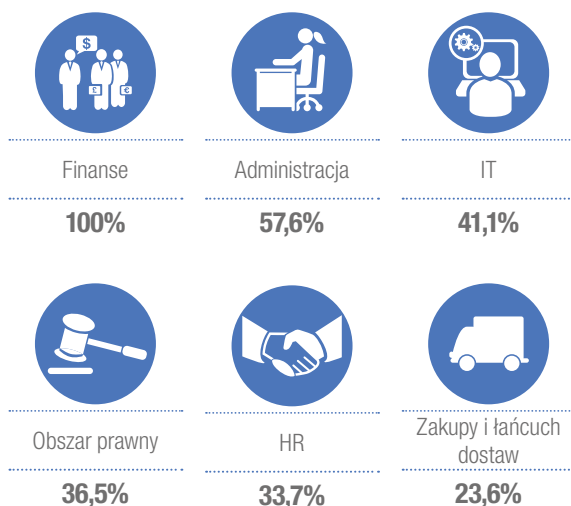
Zauważyć da się również, że duże firmy (ponad 5000 pracowników) są w szczególności zainteresowane optymalizowaniem procesów. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw dysponujących dużymi działami finansowymi: tam, gdzie ponad 100 pracowników zatrudnionych jest w finansach, dyrektorzy finansowi uznają optymalizację procesów za swoje kluczowe zadanie (70,7% odpowiedzi).

## WIELOWYMIAROWA ROLA WSPÓŁCZESNEGO CFO, KTÓRY STAJE SIĘ LIDEREM ZMIAN

Jeszcze kilka lat temu dyrektorzy finansowi – w szczególności CFO – byli zainteresowani zachowaniem w firmie *status quo*. Wprowadzanie nowych praktyk i procedur było domeną CEO.

Obecnie – zgodnie z rezultatami naszego badania – CFO coraz częściej działają jako liderzy zmian, odgrywając strategiczne role i podejmując istotne inicjatywy w obszarze organizacji finansów oraz funkcjonowania całej firmy.

### Zakres zadań współczesnego CFO



### CFO przejmują role liderów zmian

Zarządzanie zmianą oraz wdrażanie strategii są priorytetami we współczesnej praktyce biznesowej. Przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym muszą szybko dostosowywać się do zewnętrznych i wewnętrznych zmian. CFO przejmują zatem odpowiedzialność za zapewnienie firmie warunków do sprawnego działania.

Tegoroczne badanie pokazuje, że zdecydowana większość respondentów przewiduje znaczące zmiany w swoim dziale. Tylko 18,8% z nich nie planuje i nie spodziewa się żadnych zmian. Od dyrektorów finansowych oczekuje się coraz więcej – mają być inicjatorami i liderami zmian.

Odsetek dyrektorów, którzy planują wprowadzić w swoim dziale innowacje, sięga 50%.

Istotną rolę odgrywają procesy związane z wdrażaniem oprogramowania: 47% respondentów ocenia takie działania jako jedną ze zmian wymagających sprawnego zarządzania.

### W roku 2012

Rezultaty analogicznego badania, przeprowadzonego w roku 2012, potwierdzają, że rola dyrektora finansowego ulega przeobrażeniu i jest poszerzana o nowe aspekty: 37% badanych określiło siebie jako liderów, z kolei 30% – jako stymulatorów rozwoju.

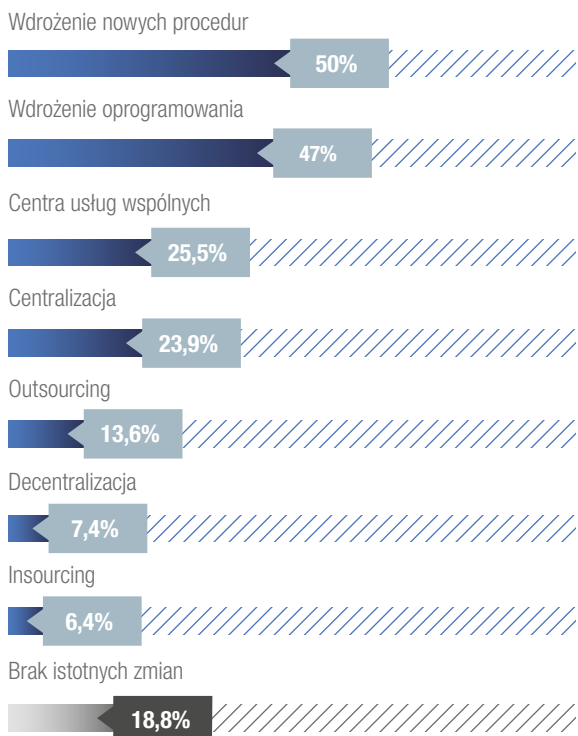
Dzisiejsi dyrektorzy finansowi muszą łączyć role specjalistów do spraw finansów oraz strategów, co wymaga nie lada zręczności. Niezbędne do tego celu kompetencje opiszemy w dalszej części raportu, przy okazji omawiania umiejętności i motywacji dyrektorów finansowych.

## ” CFO przejmują role liderów zmian

Restrukturyzacja podstawowych procesów biznesowych i organizacyjnych jest kolejnym ważnym obszarem, na którym skupiają się dyrektorzy finansowi. W jej ramach można wymienić: wdrażanie centrów usług wspólnych (25,5%), centralizację (23,9%), outsourcing (13,6%), decentralizację (7,4%) oraz insourcing (6,4%).

W perspektywie regionalnej można wyróżnić określone trendy. Ameryka Północna i Bliski Wschód są liderami w zakresie planowania i wdrażania innowacji w działach finansowych (odpowiednio 54,2% oraz 62,3%), w odróżnieniu od Afryki, dla której analogiczny wynik wyniósł tylko 30%.

**Planowanie zmian**



Na poziomie poszczególnych krajów, Brazylia, Meksyk, Rosja i Polska należą do grona najbardziej aktywnych innowatorów, z kolei Francja i Holandia wykazują najmniejszą aktywność w tym względzie. Wprowadzanie zmian w obszarze centrów usług wspólnych jest jednym z priorytetów w regionie Azji i Pacyfiku oraz w Ameryce Południowej.

Co ciekawe, im młodszy są respondenci, tym wyższa jest ich deklarowana skłonność do wprowadzania zmian. Wśród wszystkich badanych poniżej 35. roku życia, aż 58,1% planuje wdrożenie nowych praktyk i procedur, a tylko 11,7% z nich nie przewiduje żadnych innowacji. Sytuacja jest odmienna w grupie dyrektorów powyżej 54. roku życia – 42,9% z nich przewiduje zmiany, a 27,9% – nie ma ich w planach.

Patrząc z perspektywy organizacji, 53,6% grupy CFO za najważniejsze uznaje wdrażanie nowych praktyk i procedur, podczas gdy wiceprezesi przywiązują większą wagę do obszarów takich jak centra usług wspólnych oraz decentralizacja.

**” Zadania CFO stają się coraz bardziej złożone – tradycyjny zakres obowiązków został uzupełniony o nowe obszary kompetencji**

Nie jest zaskoczeniem, że małe działy finansowe – liczące od 1 do 9 osób – cierpią na niedobór czasu oraz zasobów, koniecznych do radykalnej poprawy perspektyw biznesowych. W tych organizacjach, 25,1% dyrektorów finansowych nie planuje w najbliższej przyszłości żadnych znaczących zmian.

**Wielkość działu ma znaczenie**

Jak wykazaliśmy w badaniu przeprowadzonym w roku 2012, wielkość działu finansowego ma największy wpływ na poziom przewidywanych zmian.

Wdrażanie rozwiązań informatycznych, ważniejsze w małych zespołach, okazuje się mniej istotne w działach liczących powyżej 99 osób. Dokonywanie strukturalnych zmian, takich jak: tworzenie centrów usług wspólnych, centralizacja, outsourcing i decentralizacja, jest bezpośrednio powiązane z rozmiarem działu – im jest on większy, tym bardziej znacząca jest skłonność jego kierownika do wdrażania innowacji w powyższych obszarach.

**Szersze kompetencje i pogłębiona wiedza ekspercka**

W mniejszych firmach dyrektorzy finansowi są nie tylko odpowiedzialni za finanse, kontrolę finansową i rachunkowość, ale również za zarządzanie innymi ważnymi obszarami, takimi jak: podatki, prawo, zasoby ludzkie (HR) oraz IT. Związane są z tym dwie trudności.

Po pierwsze, podstawowe kompetencje wymagane na stanowisku dyrektora finansowego – takie jak zarządzanie finansami, rachunkowość i kontrola finansowa – same w sobie stają się coraz bardziej złożone i wzajemnie powiązane.

Zarządzanie finansami i operacje skarbowe zyskały w ostatnich latach na znaczeniu, bowiem firmy otwierają się na wykorzystanie nowych instrumentów, takich jak obligacje korporacyjne.

Bardziej ostrożne zarządzanie ryzykiem finansowym zapewnia przedsiębiorstwom większe bezpieczeństwo. W księgowości, umiędzynarodowienie standardów finansowych wpłynęło na kondycję firm w skali globalnej, co przekłada się na wzrost znaczenia wiedzy i doświadczenia w tym obszarze.

Sprawy podatkowe oraz IT – kwestie pozostające wcześniej na peryferiach zainteresowań zawodowych dyrektorów finansowych – także zyskały na znaczeniu. Zmiany w tym zakresie dotyczą między innymi polityki cen transferowych i analizy podatkowej. Wzrost znaczenia kwestii związanych z IT można z kolei przypisać wyższemu poziomowi cyfryzacji i automatyzacji działań przedsiębiorstw.

- **Governance, Zarządzanie Ryzykiem i Compliance (GRC) oraz Analiza Danych**  
Aby ograniczyć ryzyko finansowe i zabezpieczyć aktywa firmy, przedsiębiorstwa stosują nowoczesne metody analizy, jako sposób zarządzania wewnętrznymi danymi i klucz do lepszego rozumienia danych zewnętrznych.
- **Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) i Centra Usług Wspólnych (SSC)**  
Budowanie relacji z interesariuszami oraz identyfikowanie nowych obszarów przyszłych inwestycji stało się niezwykle istotne. Nowoczesne centra usług wspólnych są w stanie generować większą wartość, dzięki globalnemu zarządzaniu oraz interakcji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami w ramach łańcucha wartości. To coraz bardziej wpływa na – wcześniej wewnętrzne – funkcje organizacji, takie jak: podatki, obrót i zarządzanie nieruchomościami

oraz usługi prawne. Obserwacja ta dotyczy w szczególności większych i bardziej doświadczonych działów finansowych.

### Zaangażowanie w relacje z inwestorami i akcjonariuszami

Dyrektorzy finansowi coraz bardziej angażują się w nowe pola działalności, takie jak relacje inwestorskie, zebrania akcjonariuszy i tworzenie strategii firmy. Relacje z akcjonariuszami i konferencje prasowe – które niegdyś były domeną CEO i prezesów – w coraz większej mierze stają się polem aktywności dyrektorów finansowych i CFO. Wymaga to od nich doskonalenia umiejętności w zakresie sztuki dyplomacji i komunikacji.

Wśród strategicznych zadań kierownictwa finansowego jest obecnie również budowanie niezależnych strategii korporacyjnych, uwzględniających strategiczne spojrzenie na finansową stronę przedsiębiorstwa. To kolejny, nowy aspekt roli dyrektora finansowego.

### Główne wnioski

- W porównaniu z analogicznym badaniem przeprowadzonym w roku 2012, więcej respondentów, szczególnie w Ameryce Północnej i na Bliskim Wschodzie, spodziewa się znaczących zmian.
- Im młodszy jest dyrektor finansowy, tym większą ma skłonność do planowania i wdrażania zmian.
- Powszechnie wymienianymi obszarami, w których dyrektorzy finansowi zamierzają wprowadzić zmiany, są: centra usług wspólnych, centralizacja, outsourcing, decentralizacja oraz insourcing.
- Największy wpływ na poziom oczekiwanych zmian ma wielkość działu finansów.
- Governance, zarządzanie ryzykiem i compliance, analiza danych, społeczna odpowiedzialność biznesu, centra usług wspólnych i relacje z interesariuszami – to tylko niektóre spośród nowych obszarów kompetencji CFO.

## STANOWISKO CFO ZYSKUJE NA ZNACZENIU JAKO ATRAKCYJNY CEL KARIERY

Awans na stanowisko CEO był dotychczas uznawany za kolejny szczebel w karierze CFO. Wielu obserwatorów uważa pozycję CFO za istotny punkt ścieżki zawodowej, ale nie za ostateczny jej cel. Jednak odpowiedzi naszych respondentów na pytanie, na jakim stanowisku widzą siebie w przeciągu dwóch najbliższych lat, pozwalają nakreślić zgoła odmienny obraz sytuacji.

**Ogółem, 48,5% respondentów przewiduje, że ich stanowisko nie zmieni się, lecz poszerzy się ich zakres kompetencji oraz wpływ na działania firmy.** Ponieważ rola dyrektora finansowego daje coraz większe możliwości rozwoju, badani nie są zdeterminowani, by awansować na pozycję CEO.

Co ciekawe, ten trend dominuje również w grupie ankietowanych kobiet, spośród których 52,9% spodziewa się wzrostu znaczenia ich stanowiska w ciągu najbliższych dwóch lat.

Istotnym czynnikiem jest wiek. Oczekiwania są wysokie w grupie młodszych dyrektorów – 56,5% CFO poniżej 35. roku życia oraz 53,7% w wieku 35-39 lat oczekuje, że zakres ich kompetencji zostanie znacząco poszerzony. Z kolei CFO powyżej 50. roku życia nie sądzą, że ich rola w firmie w perspektywie dwóch lat uległa zmianie (tego zdania jest 39,8% respondentów w tej grupie).

Możemy zauważyć również wyraźne trendy w skali regionalnej. 23,6% dyrektorów północnoamerykańskich uważa, że w ciągu dwóch najbliższych lat pozostaną na tym samym stanowisku (w skali globalnej: 18%). Tylko 38,9% z nich oczekuje istotnych zmian w zakresie swojej roli zawodowej. Z kolei dyrektorzy z Bliskiego Wschodu w największym stopniu mają nadzieję na zmiany – 60% z nich liczy na poszerzenie zakresu zadań i wzrost odpowiedzialności.

Można także wyróżnić dwa inne trendy, zauważalne w Europie i Ameryce Północnej. Europejscy CFO pragną awansu na pozycję CEO (4,1%) – szczególnie we Francji (9,5%), Holandii (8,9%) oraz w Wielkiej Brytanii (7%). Dla odmiany, dyrektorzy z Ameryki Północnej chętnie widzieliby siebie w roli interim managerów (5,8%), ale również na emeryturze (1,8%). Ta ostatnia liczba związana jest z wyższą średnią wieku amerykańskich respondentów.

### Przewidywania CFO względem rozwoju kariery w ciągu 2 najbliższych lat

	Dyrektorzy finansowi i CFO	Wszyscy dyrektorzy finansowi
To samo stanowisko z większym zakresem odpowiedzialności	43,1%	48,5%
To samo stanowisko	24%	18,1%
Interim manager	2,7%	4%
CEO lub Dyrektor Zarządzający	1,7%	2,9%

Wyniki zaznaczone na pomarańczowo lub zielono plasują się znacząco poniżej/powyżej globalnej średniej.

Stanowisko CFO zyskuje na znaczeniu. Większość dyrektorów finansowych widzi je albo jako milowy krok na ścieżce kariery, albo jej ukoronowanie.

53,6% dyrektorów i szefów działów finansowych planuje pozostać na tym samym stanowisku, ale z większym zakresem kompetencji; podobny wynik został osiągnięty wśród wiceprezesów (53,5%).

Jednak sami CFO są znacząco mniej chętni do zmiany stanowiska – 24% z nich wierzy, że ich aktualna rola się nie zmieni, a 43,1% uważa, że ich stanowisko pozostanie

### Przewidywania względem rozwoju kariery w ciągu 2 najbliższych lat – zróżnicowanie regionalne

	Średnia globalna	Europa kontynentalna	Wielka Brytania i Irlandia	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Region Azji i Pacyfiku	Afryka	Bliski Wschód
To samo stanowisko z większym zakresem odpowiedzialności	48,5%	50,1%	52,8%	38,9%	44,6%	53%	51,2%	60,7%
To samo stanowisko	18,1%	17,7%	15,2%	23,6%	11,1%	22%	6,7%	5,8%

Wyniki zaznaczone na pomarańczowo lub zielono plasują się znacząco poniżej/powyżej globalnej średniej.



to samo, jednak z większym zakresem kompetencji. Co ciekawe, ten trend nie ma związku z wielkością firmy.

Jeśli jednak przyjrzymy się hierarchii zależności służbowych, to stanie się jasne, że znaczenie roli dyrektorów finansowych rośnie przede wszystkim w mniejszych firmach, gdzie podlegają oni bezpośrednio prezesowi/CEO.

### Czy CFO stanie się najważniejszą pozycją w zarządzie?

Zmieniające się środowisko biznesu wymaga przekształcenia modeli biznesowych. W przeszłości, CEO musieli być wizjonerami, ekspertami doskonale znającymi swoje rynki oraz specjalistami do spraw technologii, sprzedaży i strategii. Tegoroczne badanie dostarczyło nam jednak mocnych dowodów na to, że znaczenie CFO w gronie osób kierujących przedsiębiorstwami stale rośnie.

Jak już wspomniano wcześniej, większość zmian dotyczących strategii, struktury i kultury organizacji jest bezpośrednio powiązana z obszarami odpowiedzialności dyrektorów finansowych. Podczas gdy zadania te stają się coraz bardziej skomplikowane, współpraca pomiędzy poszczególnymi osobami w kierownictwie firmy zacieśnia się.

Wyniki badań z roku 2012 wskazywały, że duży odsetek (75%) CFO pozostaje w ścisłej współpracy z CEO. Jednak w przyszłości, wzrastająca złożoność zadań CFO może prowadzić do większej niezależności tego stanowiska. Ten trend jest już widoczny w mniejszych firmach.

### Stanowisko CFO jako atrakcyjny cel kariery

Zmiany związane z postrzeganiem roli CFO dotyczą także rynku pracy. Niegdyś to pozycja CEO była ostatecznym celem kariery młodych pracowników.

Jednak w ostatnich latach, w reakcji na rosnące znaczenie roli dyrektora finansowego, firmy stworzyły specjalne programy rozwoju talentów w obszarze finansów, kontroli finansowej i księgowości. W tegorocznym badaniu, 54,8% respondentów uznało szkolenia i rozwój za priorytet.

### Wyzwania HR w działach finansowych



### Główne wnioski

- Pozycja CFO przestała być jedynie szczeblem drabiny prowadzącej do stanowiska CEO – jest teraz postrzegana jako niezależny, ostateczny cel kariery, popularny wśród młodych, ambitnych specjalistów w zakresie finansów.
- Niemal połowa respondentów, szczególnie tych poniżej 40. roku życia, w najbliższej przyszłości oczekuje poszerzenia zakresu kompetencji i zwiększenia znaczenia swojej roli w firmie.
- Powyższy trend jest szczególnie dobrze widoczny wśród CFO z Bliskiego Wschodu.
- Kierownicy działów finansów i dyrektorzy finansowi są bardziej chętni do poszerzania zakresu swojej roli niż CFO.
- CFO zyskują coraz większą niezależność od CEO.

# ZMIANA WYMAGAŃ DOTYCZĄCYCH KOMPETENCJI, ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM POTRZEBY REKRUTOWANIA I ROZWIJANIA TALENTÓW

## Czy dyrektorzy finansowi wygrali bitwę o talenty?

Na współczesnych rynkach pracy, kandydaci wydają się zyskiwać przewagę. W obliczu rodzącego się „ryнку pracownika”, wiele firm skupia się bardziej na szkoleniu i rozwijaniu obecnych podwładnych, niż na poszukiwaniu nowych talentów i staraniach o zatrzymanie ich w firmie. Na ten stan rzeczy mogą mieć wpływ dwie przyczyny:

## ” Czy dyrektorzy finansowi wygrali bitwę o talenty?

- Wielu absolwentom oraz młodym specjalistom brakuje zarówno teoretycznej, jak i praktycznej wiedzy. Często więc, firmom bardziej opłaca się skupić na rozwijaniu umiejętności obecnych pracowników organizacji. W świetle kosztów, jakie pociąga za sobą ten rozwój, wydaje się jednak niezrozumiałe, iż starania o zatrzymanie najlepszych specjalistów w firmie nie są uznawane za równie istotne.
- Rosnąca złożoność oraz wpływ działań finansowych na funkcjonowanie organizacji rodzi potrzebę ciągłego podnoszenia kompetencji specjalistów i menedżerów ds. finansów. Jak dotąd, największy nacisk kładło się na pogłębianie specjalistycznych umiejętności finansowych. Obecnie, w obliczu coraz bardziej złożonej rzeczywistości rynkowej, w której zarządzanie zmianą jest stałym procesem, stawia się również na rozwijanie szerszej perspektywy menedżerskiej. Zdaniem 44,9% respondentów, efektywne zarządzanie zmianą jest bardzo istotnym aspektem ich działań w obszarze HR. W niektórych krajach – takich jak Australia, Francja, Rosja, Niemcy, Hiszpania, Szwajcaria, Holandia i Polska – ten odsetek jest jeszcze wyższy.

Należy podkreślić istotne ryzyko związane ze szkoleniem i rozwijaniem wewnętrznych zasobów w miejsce poszukiwania nowych talentów.

Mianowicie, wielu obecnych specjalistów nie będzie w stanie opanować wymaganych nowych umiejętności i zaawansowanych kompetencji zarządczych, które odpowiadają poszerzonemu zakresowi zadań dyrektora finansowego (opisanemu we wcześniejszej części raportu).

Umiejętność analizowania danych, adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych oraz przewidywania następstw zmian w organizacji (centralizacja, centra usług wspólnych, offshoring) – to tylko niektóre z kluczowych nowych kompetencji. Nie są one łatwe do nabycia, więc firmy muszą już dzisiaj podejmować zdecydowane działania zapobiegawcze.

Wyniki badania wskazują jasno, że większe organizacje w wyższym stopniu potrzebują szerokiego zarządzania zmianą i wykorzystania umiejętności przywódczych w obszarze finansów.

Potrzeba zatrudnienia specjalistów, którzy są w stanie spojrzeć na kwestie finansowe z szerszej i bardziej aktualnej perspektywy zarządczej, jest tego logiczną konsekwencją i prowadzi do większego zapotrzebowania na określone kompetencje.

Obraz nie jest jednak całkowicie jednolity: na przykład, nasze badanie wykazało, że priorytety w zakresie HR różnią się, biorąc pod uwagę płeć ankietowanej osoby: kobiety skupiają się bardziej na szkoleniu i rozwoju aktualnych pracowników, mężczyźni – na pozyskiwaniu nowych talentów i zatrzymywaniu najlepszych ludzi w firmie.

Wiek również odgrywa istotną rolę. Dyrektorzy finansowi powyżej 55. roku życia przykładają większą wagę do wynagrodzeń i benefitów pozapłacowych, niż do szkoleń i rozwoju.

### Regionalna specyfika rekrutacji

Porównania między regionami ukazują znaczące różnice. Podczas gdy szkolenia i rozwój są najważniejsze w Afryce (73,5%) oraz w Wielkiej Brytanii i Irlandii (68,1%),

to chęć zatrzymania najlepszych pracowników liczy się najbardziej w Ameryce Północnej (44,1%) oraz na Bliskim Wschodzie (49,5%).

Wynagrodzenia i benefity grają ważną rolę dla badanych z Ameryki Północnej i Południowej oraz Bliskiego Wschodu, podczas gdy jedynie nieliczne firmy w tych regionach zainteresowane są atmosferą w miejscu pracy.

Może to wynikać zarówno z czynników kulturowych, jak i gospodarczych. Warunki ekonomiczne mogą zachęcać firmy do przywiązywania większej wagi do tych obszarów, którymi łatwo jest manipulować, jak na przykład płace i benefity. W firmach tych atmosfera pracy jest kwestią drugoplanową, o którą dba się wyłącznie w perspektywie długoterminowej.

Priorytety są silnie powiązane z wielkością organizacji. Podczas gdy mniejsze firmy rozumieją, że kwestią pierwszoplanową muszą być dla nich wynagrodzenia i benefity pozapłacowe (37,2% odpowiedzi), to duże firmy skupiają się bardziej na zarządzaniu zmianą (57,3%) oraz pozyskiwaniu nowych talentów (45,2%).

### Większe zapotrzebowanie na stałych pracowników

W porównaniu z wynikami badań z 2012 roku, potrzeby firm zmieniły się. Jak pokazało nasze badanie „Globalny

Barometr HR”, zrealizowane w roku 2013, firmy na całym świecie przyjmują nowych pracowników – i to na stałe: 81% nowo utworzonych stanowisk dotyczy stałego zatrudnienia. Największe zapotrzebowanie na takich pracowników istnieje w obszarze księgowości (89%), kontroli finansowej (87%), zarządzania gotówką (87%) oraz podatków (86%).

### Potrzeba zatrudnienia specjalistów ds. finansów – cykl podaży i popytu

Chociaż pozycja dyrektorów finansowych wzrosła, tradycyjne obszary pracy działu finansowego, takie jak: finanse, kontrola finansowa i księgowość zachowują swoje kluczowe znaczenie.

W działach finansów mamy do czynienia z analogią do zjawiska znanego w gospodarce jako „świński cykl” czy też „świński dołek – świńska górką” (pierwszy raz użyto tego terminu na opisanie wahań między podażą a cenami w handlu trzodą chlewną). Wysokie zarobki w określonych branżach skłaniają studentów do podjęcia edukacji na najpopularniejszych kierunkach, które ułatwią im znalezienie zatrudnienia. Kiedy młodzi ludzie kończą studia i wchodzi na rynek pracy, narosła w międzyczasie konkurencja sprawia, że ich perspektywy nie są już tak obiecujące, co odstrasza innych od studiowania tych kierunków.

### Wyzwania HR w działach finansowych ze względu na region

	Światowa średnia	Europa kontynentalna	Wielka Brytania i Irlandia	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Region Azji i Pacyfiku	Afryka	Bliski Wschód
Szkolenia i rozwój	59,8%	53,9%	<b>68,1%</b>	<b>49,2%</b>	55,8%	55,7%	<b>73,5%</b>	62,7%
Zarządzanie zmianą	43%	47,6%	52,7%	<b>37,8%</b>	39%	46%	<b>33,3%</b>	44,7%
Rotacja	47,6%	<b>33,9%</b>	51,2%	<b>54,6%</b>	47,4%	<b>52,7%</b>	41%	52,3%
Pozyskiwanie talentów	38,1%	<b>31,2%</b>	38,4%	<b>44,1%</b>	29,4%	36,3%	38%	<b>49,5%</b>
Wynagrodzenia i benefity	36,5%	<b>27,2%</b>	27,3%	<b>46,3%</b>	<b>46%</b>	32,7%	27,8%	<b>47,9%</b>
Atmosfera w pracy	26,1%	27,9%	22,3%	30%	<b>35,7%</b>	<b>21,5%</b>	23,7%	21,6%

Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

### Nowe stanowiska w działach finansowych

Możliwe było wybranie kilku odpowiedzi



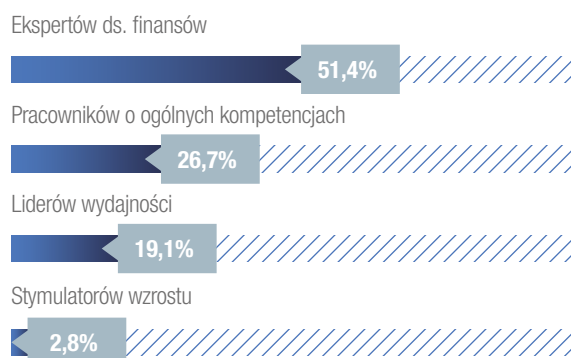
Gdy zastosujemy tę zasadę w odniesieniu do szans znalezienia zatrudnienia w finansach, okaże się, iż minione lata nie były korzystne dla ekspertów finansowych. Przedsiębiorstwa odczuwają teraz tego konsekwencje. Ponieważ mniej specjalistów wchodzi i pozostaje w branży finansowej, gwałtownie wzrasta na nich zapotrzebowanie.

## Wzrasta znaczenie specjalistów wśród personelu finansowego

Biorąc pod uwagę kurczące się rynki i zwiększone ryzyko, coraz większą rolę odgrywa specjalistyczna wiedza finansowa, a firmy poszukują pracowników, którzy

nią dysponują. Podczas gdy w minionych latach miała miejsce „górką” pracowników o bardziej ogólnych kompetencjach, obecnie najbardziej poszukiwane są osoby o wąskich specjalizacjach zawodowych, na co wskazuje 51,4% odpowiedzi.

### Kogo poszukują dyrektorzy finansowi



Istotne znaczenie mają tutaj różnice regionalne. Podczas gdy przedsiębiorstwa europejskie potrzebują specjalistów finansowych, 36,2% firm z Ameryki Łacińskiej poszukuje osób o bardziej ogólnych kwalifikacjach. Odzwierciedleniem tego trendu jest niedobór specjalistów finansowych na rynkach pracy w Ameryce Południowej.

Interesującym zjawiskiem ukazany w raporcie jest zróżnicowanie potrzeb w zależności od wielkości firmy. Większe przedsiębiorstwa, ze względu na wysoką dynamikę zmian wewnętrznych, poszukują liderów efektywności, z kolei mniejsze firmy wykazują duże zapotrzebowanie na ekspertów finansowych. Pracownicy o ogólnych umiejętnościach są najbardziej atrakcyjni dla mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających mniej niż 10 pracowników.

65,9% respondentów ma trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów na stanowiska w firmach. Wydaje się to logiczne, zważywszy na wzrost odpowiedzialności i zakresu kompetencji współczesnych dyrektorów finansowych.

Interesujący może być fakt, że starsi respondenci radzą sobie lepiej z procesem rekrutacji. 40,2% dyrektorów finansowych w wieku 50-54 lat i 39,3% powyżej 55. roku życia deklaruje, że pozyskiwanie nowych talentów

Kogo poszukują dyrektorzy finansowi – podział ze względu na region

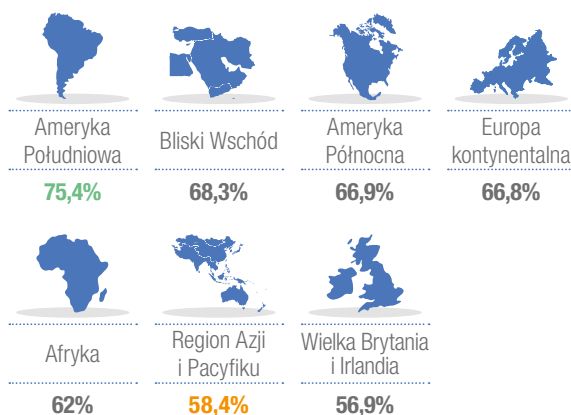
	Europa kontynentalna	Wielka Brytania i Irlandia	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Region Azji i Pacyfiku	Afryka	Bliski Wschód
<b>Ekspertów ds. finansów</b>	<b>54,7%</b>	49,6%	49%	<b>35,7%</b>	50,3%	49,9%	50,5%
<b>Pracowników o ogólnych kompetencjach</b>	25,1%	34,4%	27,8%	<b>36,2%</b>	24,7%	36,8%	<b>17,6%</b>
<b>Liderów wydajności</b>	17,4%	14,4%	21,3%	25%	20,5%	13,3%	28,9%
<b>Stymulatorów wzrostu</b>	2,8%	1,5%	2%	3%	4,6%	-	3%

Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

jest dla nich łatwym zadaniem. Najlepsze perspektywy na znalezienie odpowiednich osób istnieją w regionie Azji i Pacyfiku, Wielkiej Brytanii i Irlandii, podczas gdy w Ameryce Południowej nie rysują się one korzystnie.

Aktualnie ich pozycja jest wysoka, przynajmniej w wielkich przedsiębiorstwach. Jednak cenieni dzisiaj profesjonalści mogą na przestrzeni kilku lat spodziewać się problemów z pracą, dlatego nie powinni zaniedbywać rozwoju zawodowego.

Czy łatwo jest znaleźć specjalistę ds. Finansów?



Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

W porównaniu ze średnią, wynoszącą około 34% dla wszystkich branż, w mediach i przemyśle wydawniczym panuje największy optymizm. Jednak nawet tutaj zaledwie 50,3% respondentów nie ma problemów z rekrutacją. Zauważalna jest zależność między wielkością przedsiębiorstwa a trudnością w pozyskaniu wartościowych pracowników, ponieważ 70,8% firm zatrudniających powyżej 5000 osób doświadcza problemów związanych z poszukiwaniem odpowiednich specjalistów.

Zasadne wydaje się zatem pytanie, jak przedstawia się sytuacja pracowników sektora finansowego.

Główne wnioski

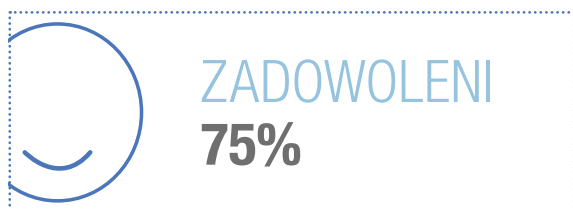
- W różnych częściach świata stosowane są odmienne kryteria przy doborze pracowników do zespołów finansowych.
- Kształcenie pracowników i ich rozwój zawodowy są niezwykle ważne w Wielkiej Brytanii i Irlandii; zatrzymanie cenionego pracownika w firmie jest sprawą pierwszorzędą w Ameryce Północnej oraz w regionie Azji i Pacyfiku; z kolei pozyskiwanie nowych talentów jest traktowane priorytetowo na Bliskim Wschodzie oraz w Ameryce Północnej.
- Większe organizacje skupiają się na zatrudnianiu liderów wydajności, posiadających doświadczenie w zarządzaniu efektywnością i wprowadzaniu zmian w organizacji.
- W średnich i mniejszych organizacjach zmniejsza się zapotrzebowanie na pracowników o ogólnych kwalifikacjach. Obecnie blisko połowa tych przedsiębiorstw potrzebuje ekspertów dysponujących specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami.
- Wzrasta potrzeba szkolenia lub zatrudniania dyrektorów, którzy potrafią skutecznie zarządzać zmianą.
- Podczas gdy dla małych firm priorytetem są wynagrodzenia i benefity, duże firmy skupiają się na zarządzaniu zmianą i pozyskiwaniu nowych talentów.
- Większość nowo utworzonych stanowisk dotyczy stałego zatrudnienia.

## CO MOTYWUJE DYREKTORÓW FINANSOWYCH?

Wielu dyrektorów finansowych jest zdania, że będą zajmować to samo stanowisko przez dłuższy czas, choć z uwzględnieniem zmiany zakresu odpowiedzialności w najbliższej przyszłości.

Dyrektorów finansowych, podobnie jak innych pracowników, motywują nagrody pieniężne, interesujące wyzwania zawodowe, praca zespołowa, bycie częścią międzynarodowego środowiska oraz benefity pozapłacowe. Podsumowując, 75% respondentów czuje się raczej zadowolona lub bardzo zadowolona ze swojej obecnej pracy.

### Poziom satysfakcji z obecnego miejsca pracy



Młodszy dyrektorzy finansowi wykazują większy poziom satysfakcji niż ich starsi koledzy. Być może wynika to z zapotrzebowania na pracowników o wyższych kwalifikacjach lub pozytywnego społecznego nastawienia do wartości, jaką jest młodość. Aż 80,6% dyrektorów finansowych poniżej 35. roku życia uważa się za zadowolonych z pracy, podczas gdy w grupie osób w wieku 50-54 lat ten odsetek wynosi 70%.

Wyniki badań nie wykazują różnicowania między regionami, jeśli chodzi o ogólną liczbę respondentów uważających się za bardzo zadowolonych lub raczej zadowolonych. Chociaż jeśli skupimy się tylko na tych, którzy czują się bardzo zadowoleni, najwięcej ich znajdzie się w Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz w Ameryce Północnej – odpowiednio 31,9% i 32,9%, podczas gdy w Europie będzie to 16,9%, a w Afryce – zaledwie 13,3%.

Najwięcej zadowolonych dyrektorów finansowych pracuje w służbie zdrowia (28%), budownictwie (27,4%) oraz w bankowości i usługach finansowych (26,3%), a najmniej – w przemyśle i handlu (po 16,5%).

Powyższe wnioski są zbieżne z danymi ukazującymi obniżenie wieku, w którym CFO obejmują swoje stanowiska. Wyjątek stanowi tutaj Ameryka Północna, gdzie osiągnięcie najwyższych pozycji zajmuje dyrektorom finansowym zdecydowanie więcej czasu. Może to być związane z typową ścieżką kariery północnoamerykańskich specjalistów, w której przyszli CFO przechodzą systematycznie przez kolejne szczeble organizacji.



Gdzie indziej, chociażby w Europie, zatrudnia się CFO z zewnątrz, jako interim managerów, lub za pośrednictwem firm rekrutacyjnych. Ta droga wydaje się gwarantować szybszy sukces niż powolne wspina się po drabinie awansu w konkretnej organizacji.

CFO, jako źródło motywacji wymieniają najczęściej wykonywane obowiązki oraz atmosferę w pracy. Wielkość firmy ma tutaj znaczenie. Im większy dział finansowy, tym większa satysfakcja dyrektorów.

### Pensja CFO różni się znacznie w zależności od płci, wieku i regionu

Poza wielkością firmy, największy wpływ na motywację CFO i dyrektorów finansowych mają wynagrodzenia i benefity pozapłacowe.

### Wynagrodzenie a płeć

tys. EUR	tys. USD		
< 60	< 83	10%	16,1%
60-89	83-123	14,8%	22,8%
90-119	124-164	18,2%	20,2%
120-149	165-206	16,1%	11,3%
150-199	207-275	15%	7,4%
> 200	> 276	14,7%	11,1%

Wyniki zaznaczone na pomarańczowo lub zielono plasują się znacząco poniżej/powyżej globalnej średniej.

Jedną okolicznością rysującą się bardzo wyraźnie: kobiety zatrudnione na stanowiskach dyrektorów finansowych ciągle zarabiają znacząco mniej niż ich mężczyźni odpowiednicy.

Jak można było się spodziewać, długość zatrudnienia wpływa na to, że starsi dyrektorzy finansowi zarabiają dużo więcej niż ich młodsi koledzy. Podczas gdy 50,1% dyrektorów finansowych poniżej 35. roku życia zarabia 123 000\$/89 000 euro rocznie, prawie 40% dyrektorów w wieku 50-54 lat zarabia już 207 000\$/150 000 euro lub więcej.

Biorąc pod uwagę podział na regiony, w Europie i Ameryce Południowej CFO zarabiają mniej, co wiąże się z tamtejszą sytuacją ekonomiczną. CFO w Wielkiej Brytanii i Irlandii, w Ameryce Północnej, na Bliskim Wschodzie oraz w Regionie Azji i Pacyfiku mają z kolei najwyższe wynagrodzenia.

Podczas gdy pensje uzależnione są ściśle od wielkości firmy i jej działu finansowego, to najwyższe są one w branży bankowości i handlu nieruchomościami, a najniższe – w przemyśle i sektorze publicznym.

### Ustalanie właściwego systemu motywacyjnego

Firmy starają się zwiększyć motywację dyrektorów finansowych, uzależniając otrzymanie części wynagrodzenia od wypracowanych rezultatów. Wiadomo jednak, iż zbyt duże uzależnienie płacy od wyników może wpływać na nadmierną skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji.

Raport pokazuje, że element uznaniowy stanowi niewielką część wynagrodzenia. U zaledwie 15,2% respondentów aż 30% pensji uzależniona jest od rezultatów, a w przypadku 29,1% kobiet ta część stanowi zaledwie 5% wypłaty. Wskaźnik ten rośnie wraz z wiekiem u obydwu płci.

Patrząc na zagadnienie z perspektywy globalnej, w Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz w Ameryce Północnej wraca się do – tradycyjnego dla tych obszarów – wysokiego poziomu uznaniowego składnika pensji.

W niektórych dziedzinach gospodarki widać tendencję do redukcji zmiennego elementu wynagrodzenia. W bankowości i usługach finansowych stanowi on 30% pensji dla 32,4% dyrektorów finansowych. Podobną sytuację notuje się u 29,1% dyrektorów w branży nieruchomości. Na wysokość elementu uznaniowego wpływ ma także staż pracy oraz wielkość firmy i jej działu finansowego.

### Kwalifikacje i mobilność kluczem do zatrudnienia CFO

Jak zostało podkreślone w raporcie, stanowisko dyrektora finansowego zyskuje na znaczeniu, a jego zakres obowiązków poszerza się. Ale czy jego kwalifikacje odpowiadają zapotrzebowaniu firm? Z badania wynika, że duże przedsiębiorstwa wymagają od dyrektorów posiadania umiejętności technicznych oraz językowych, a także elastyczności.

Aby znaleźć satysfakcjonującą i dobrze płatną pracę, ponad 85% dyrektorów finansowych byłoby

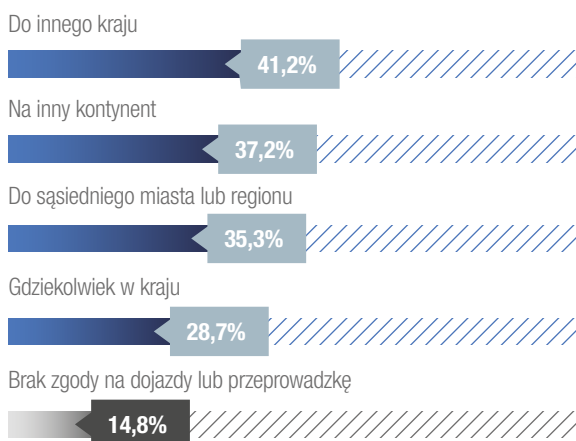
### Zróznicowanie zmiennych części wynagrodzenia ze względu na region

	Średnia globalna	Europa kontynentalna	Wielka Brytania i Irlandia	Ameryka Północna	Ameryka Południowa	Region Azji i Pacyfiku	Afryka	Bliski Wschód
< 5%	22,5%	23,7%	21%	20,4%	22,3%	20,3%	27,8%	21,8%
5 - 9%	10,5%	11,4%	6,4%	8,9%	13,8%	<b>7%</b>	14,4%	11,6%
10 - 19%	25,2%	<b>28,3%</b>	23,2%	<b>15,2%</b>	21,1%	27,5%	24,1%	31,9%
20 - 29%	16,6%	16,8%	14,2%	15,4%	17%	19,7%	<b>8,9%</b>	15,8%
30% lub więcej	15,2%	<b>11,3%</b>	<b>27,9%</b>	<b>26%</b>	<b>8,1%</b>	18,1%	10,6%	11,6%

Wyniki zaznaczone na **pomarańczowo** lub **zielono** plasują się znacząco **poniżej/powyżej** globalnej średniej.

skłonnych dojeżdżać do odległego biura lub nawet na stałe zmienić miejsce zamieszkania. W badaniu z 2012 roku, potencjalne zainteresowanie takim rozwiązaniem wyraziło 81% CFO.

#### Zgoda na długie dojazdy lub przeprowadzkę



Jak można było przewidzieć, młodszy dyrektorzy finansowi, wspinający się jeszcze po szczytach kariery, wykazują większą elastyczność niż ich starsi koledzy. 92% dyrektorów poniżej 35. roku życia jest gotowa dojeżdżać do biura znajdującego się w znacznej odległości od domu lub nawet zmienić miejsce zamieszkania. Fakt, że zaledwie 78,3% badanych kobiet zgodziłoby się na długie dojazdy lub przeprowadzkę, może być jedną z przyczyn ich niższych zarobków i rzadszych awansów na stanowiska kierownicze.

Analiza danych pod kątem regionalnym ukazuje, że dyrektorów finansowych w Afryce i na Bliskim Wschodzie cechuje najbardziej elastyczne podejście. Ich europejscy koledzy widzą swoją karierę w Europie i są gotowi przenieść się jedynie do sąsiedniego lub podobnego kraju.

Najmniej skłonni do długich dojazdów lub zmiany miejsca zamieszkania okazują się być dyrektorzy finansowi z regionu Azji i Pacyfiku. Chociaż Brytyjczycy i Irlandczycy są gotowi przemieszczać się w obrębie swojego kraju, tak oni, jak i Amerykanie niechętnie wybierają się za granicę, co geograficznie zamyka rynek pracy dyrektorów finansowych w tych państwach.

## Główne wnioski

- Trzy czwarte respondentów jest zadowolonych lub bardzo zadowolonych ze swojego obecnego stanowiska. Jeszcze wyższy odsetek satysfakcji notuje się w grupie młodszych wiekiem dyrektorów finansowych.
- Dyrektorzy finansowi z Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz z Ameryki Północnej wykazują wyższy poziom satysfakcji niż ich odpowiednicy w Europie i Afryce.
- Poziom zadowolenia zaczyna spadać w firmach zatrudniających powyżej 5000 pracowników.
- Kobiety zatrudnione na stanowiskach dyrektorów finansowych zarabiają znacząco mniej niż mężczyźni.
- Zdecydowana większość dyrektorów finansowych, a zwłaszcza mężczyźni w wieku poniżej 35 lat, jest gotowa na długie dojazdy lub przeprowadzkę.



## WNIOSKI. JAK RYSUJE SIĘ PRZYSZŁOŚĆ DYREKTORÓW FINANSOWYCH?

Większość badań koncentruje się na analizowaniu roli dyrektorów finansowych i CFO jako kadry zarządzającej i liderów wzrostu. Nasz raport pokazał zaś, że pełnią oni również kluczowe role doradców strategicznych w czasach kryzysów i trudnej sytuacji ekonomicznej.

To sprawia, że CFO przyszłości będzie musiał posiadać wysokie kompetencje komunikacyjne, zdolność do skutecznego zarządzania zmianą oraz umiejętność delegowania zadań oraz koncentracji na wynikach, a nie na metodach. Powinien być również nastawiony na współpracę, nie zaś na forsowanie jednostronnych decyzji, a także pełnić funkcję zaufanego doradcy, który potrafi skutecznie wdrażać strategię kierownictwa firmy.

W niniejszym raporcie, sformułowaliśmy określone wnioski i wyróżniliśmy trendy, które w najbliższej przyszłości wpłyną na pozycję zawodową i specyfikę stanowiska dyrektorów finansowych:

- **Cele, metody pracy i umiejętności społeczne:**

Jak podkreślono w raporcie, w obecnych czasach dyrektorzy finansowi nie mogą spocząć na laurach. Złożoność rynków finansowych wykracza poza tradycyjny charakter ich funkcji, dlatego też rozszerza się ich zakres obowiązków, a wymagania wobec nich rosną.

Konieczne jest zatem, by stale ulepszali swoje kwalifikacje, zdobywając nowe kompetencje np. w obszarze analizy danych, oraz doskonaliли swoje umiejętności w zakresie komunikacji i zarządzania zmianą.

- **Płeć:** Stanowiska w działach finansowych wciąż dają mniej możliwości kobietom, w porównaniu z działami HR, marketingu czy sprzedaży. Firmy powinny zrozumieć, że nie opłaca się zawężać obszaru poszukiwań wykwalifikowanego personelu wyłącznie do męskiego grona i zawczasu podjąć odpowiednie działania.

- **Wiek:** Jak wykazało badanie, starsi wiekiem dyrektorzy finansowi przejawiają mniejszą satysfakcję z pracy niż ich młodszy odpowiednicy, co może być związane z wysoką pozycją wartości, jaką jest młodość, we współczesnej gospodarce. Ponieważ jednak dojrzały pracownicy posiadają cenne umiejętności oraz bogate doświadczenie, nie powinno się traktować wieku jako czynnika dyskryminującego.

Współczesne firmy będą musiały dostosować się do zmian demograficznych, aby móc skutecznie realizować swoje zadania. W jaki sposób mogą skorzystać z kompetencji i intelektualnego potencjału starszego pokolenia, gdy młodzi profesjonalści stopniowo wypierają swoich starszych kolegów?

Jak pokazało badanie, znaczenie działu finansów i kierownictwa finansowego w przedsiębiorstwie stale ewoluuje – być może nawet bardziej niż inne obszary działania firmy. Związane jest to ze wzrostem złożoności globalnych powiązań gospodarczo-biznesowych. Ci, którzy pracują w branży finansowej, mają przed sobą nowe wyzwania. Będziemy monitorować trendy, które pojawiły się w tym roku, mając w perspektywie kolejne cykliczne badanie. Pokaże ono, czy przewidywania – zarówno nasze, jak i naszych respondentów – stały się rzeczywistością.

#### KONTAKTY:



**PAWEŁ WIERZBICKI**

Director  
Michael Page Warszawa

Email: pawelwierzbicki@michaelpage.pl  
Tel.: +48 (0) 22 319 30 00



**RADOSŁAW SZAFRAŃSKI**

Director  
Michael Page Southern Poland

Email: radoslawszafranski@michaelpage.pl  
Tel.: + 48 (0) 32 793 97 35

#### IMPRINT

##### WYDAWNICTWO I REDAKCJA

© Michael Page International (Poland) Sp. z o. o. | Październik 2014 | [www.michaelpage.pl](http://www.michaelpage.pl)

##### ZASTRZEŻENIA

Informacje zawarte w tej publikacji zostały dokładnie zbadane i opracowane. Niemniej jednak, autorzy i wydawcy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za prawidłowość i kompletność publikacji. Jak każdy materiał drukowany, może ona stać się nieaktualna. Wszelkie prawa zastrzeżone, w tym odnoszące się do foto-mechanicznej reprodukcji i przechowywania w mediach elektronicznych.



Michael Page