



**GOLDMAN**  
RECRUITMENT

# Goldman Recruitment Salary Survey 2018

Accounting & Finance  
Advisory & Audit  
Banking & Insurance

Human Resources  
Shared Service Centers



**GOLDMAN**  
RECRUITMENT

Szukasz pracownika?

szukam dyrektora finansowego|



Napisz do nas,  
zajmiemy się wszystkim.

[www.goldmanrecruitment.pl](http://www.goldmanrecruitment.pl)

# SPIS TREŚCI

---

## **3 SPIS TREŚCI**

### **4 SŁOWEM WSTĘPU**

### **5 METODOLOGIA BADANIA**

### **5 O GOLDMAN RECRUITMENT**

### **7 KWALIFIKACJE ZAWODOWE**

## **8 FINANSE KORPORACYJNE**

9 Dyrektor Finansowy

10 Kontroler Finansowy

11 Specjalista ds. Kontrolingu

12 Główny Księgowy

13 Samodzielny Księgowy

14 Księgowy

## **15 SHARED SERVICE CENTERS/BPO**

16 Head of Shared Service Center

17 Process Manager

18 Team Leader

19 Accountant

21 Tax Manager

22 Tax Analyst

23 Process Improvement Specialist

## **24 ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

25 Dyrektor Personalny

26 HR Business Partner

27 Specjalista ds. Rekrutacji

## **28 ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI**

29 Head of PMO

30 Project Manager

## **31 AUDYT WEWNĘTRZNY**

32 Manager ds. Audytu Wewnętrznego

33 Audytor Wewnętrzny

34 Audytor IT

## **35 AUDYT ZEWNĘTRZNY I KONSULTING**

36 Manager w Dziale Audytu

37 Starszy Konsultant w Dziale Audytu

38 Konsultant w Dziale Audytu

39 Manager w Dziale Doradztwa Podatkowego

40 Starszy Konsultant w Dziale Doradztwa Podatkowego

41 Konsultant w Dziale Doradztwa Podatkowego

42 Manager w Dziale Doradztwa Biznesowego

43 Starszy Konsultant w Dziale Doradztwa Biznesowego

44 Konsultant w Dziale Doradztwa Biznesowego

## **45 BANKOWOŚĆ**

46 Dyrektor Sprzedaży

47 Regionalny Dyrektor Sprzedaży

48 Dyrektor Oddziału/Centrum Korporacyjnego

49 Doradca klienta/Relationship Manager

50 Dyrektor ds. Ryzyka

51 Dyrektor ds. Ryzyka Kredytowego

52 Analityk Kredytowy

53 Product Manager

## **54 UBEZPIECZENIA**

55 Dyrektor Sprzedaży

56 Regionalny Dyrektor Sprzedaży

57 Dyrektor Oddziału

58 Kierownik Zespołu Agentów

59 Agent Ubezpieczeniowy

60 Aktuariusz

61 Underwriter

62 Product Manager

63 Likwidator Szkód

64 Salary table 1

65 Salary table 2

66 Salary table 3

67 Salary table 4



# SŁOWEM WSTĘPU

## INTRODUCTION

### **Szanowni Państwo,**

Oddajemy do Państwa dyspozycji nowe wydanie raportu wynagrodzeń, który przygotowaliśmy na podstawie ponad 10.000 spotkań i rozmów telefonicznych przeprowadzonych przez konsultantów Goldman Recruitment w 2017 roku. Raport to dla nas rezultat całorocznej pracy, a dla Państwa – źródło kompleksowej wiedzy na temat rynku.

W opracowaniu znajdą Państwo dane dotyczące wynagrodzeń na 47 wybranych stanowiskach oraz ich szczegółowe opisy. Dzielimy się również wiedzą i prognozami dotyczącymi aktualnej sytuacji w branżach takich jak finanse, audyt i usługi doradcze, human resources, zarządzanie projektami, bankowość, ubezpieczenia, a także centra usług wspólnych.

Dzięki rozmowom z kandydatami nieustannie poszerzamy wiedzę na temat naszych specjalizacji. Koncentrujemy się na rynku wynagrodzeń, oferowanych przez pracodawców benefitach, posiadanych kwalifikacjach zawodowych, preferowanych kanałach komunikacji, ogólnej sytuacji oraz trendach w określonych branżach.

Opracowanie powstało po to, aby również Państwo mogli z tej wiedzy skorzystać.

Mam nadzieję, że informacje zawarte w naszym raporcie pomogą pracodawcom podejmować właściwe decyzje w kwestii planowania siatki płac, a profesjonalistom i absolwentom pozwolą lepiej zaplanować ścieżkę kariery i odpowiednio przygotować się do rozmów z potencjalnym pracodawcą.

Zapraszam do lektury!  
Grzegorz Koterwa, CEO

### **Dear Reader,**

I am delighted to present you with the fourth edition of the salary survey, which was prepared by the Goldman Recruitment team. Our research was performed on a sample of over 10,000 interviews and phone screens with candidates.

The report includes data concerning salaries in 47 selected professions along with their detailed descriptions. In the report, we also share our outlook on the present situation in the following industries: Finance, Audit and Consulting Services, Human Resources, Project Management, Banking, Insurance and Shared Service Centers.

During the interviews, we are able to increase our expertise in salary levels, benefits offered by employers, professional qualifications, preferred communication channels, as well as the condition and trends in various industries. This information is also included in the report.

This research has been conducted so that all of you could benefit from this knowledge.

I hope that the data and knowledge we have collected will help employers to make right decisions and specialists and graduates to plan their career paths and prepare for interviews with potential employers better.

Enjoy your reading!  
Grzegorz Koterwa, CEO

# Metodologia badania

## Research methodology

---

W opracowaniu zostały wykorzystane dane z ponad 10 000 spotkań i rozmów telefonicznych, przeprowadzonych z kandydatami przez konsultantów Goldman Recruitment w 2017 roku w ramach zleconych nam przez klientów projektów rekrutacyjnych.

Wynagrodzenia przedstawione w raporcie są wynagrodzeniami brutto w skali miesiąca, bez uwzględnienia premii. Średnie zostały zaprezentowane jako mediana, co oznacza, że połowa obserwacji znajduje się powyżej i poniżej jej wartości. Dodatkowo, wynagrodzenia zostały zaprezentowane jako pierwszy i trzeci kwartyl. Wartości dla poszczególnych stanowisk obejmują dane pozyskane od grupy od 10 do 40 respondentów.

Informacje w raporcie dotyczą całej Polski, największą reprezentację mieli mieszkańcy województwa mazowieckiego – stanowili 25% ogółu badanych. Analizując wynagrodzenia należy wziąć pod uwagę fakt, że są to dane uśrednione. W rzeczywistości poziom wynagrodzenia zależy od szeregu czynników, takich jak wielkość firmy, branża, lokalizacja czy doświadczenie kandydata.

The study covers data from over 10,000 interviews and phone screens with candidates conducted by the Goldman Recruitment consultants in 2017. They were part of the recruitment projects completed by us on our clients' requests.

The salaries presented in the report are gross monthly salaries excluding bonuses. The averages were presented as a median, which means that a half of observations are above this value, and the other half of them are below this value. Additionally, the salaries were presented as the first and the third quartile. The values for particular positions cover the data from 10 to 40 respondents.

The data in the report concern the whole Poland, and the share of the Mazowieckie Voivodeship, the citizens of which accounted for 25% of all the respondents, was the greatest. While analysing the salaries, it should be borne in mind that they are average data. Real salaries depend on a series of determinants, mainly such as: company size, industry, location, or the number of years of experience.

## O Goldman Recruitment

### About Goldman Recruitment

---

Goldman Recruitment to wiodąca polska firma doradczą, wyspecjalizowana w realizacji projektów rekrutacyjnych metodą Search & Selection oraz Executive Search. Naszą ambicją jest najwyższy poziom świadczonych usług, który wyprzedza rynek i tworzy nowy standard w branży doradztwa personalnego.

Konsultanci Goldman Recruitment są ekspertami w prowadzeniu projektów rekrutacyjnych typu Search & Selection i Executive Search, jednocześnie posiadają gruntowną wiedzę na temat dziedziny biznesu, w której się specjalizują. Dzięki połączeniu tych dwóch kompetencji nasi klienci mają pewność, że są obsługiwani przez profesjonalistów. Posługujemy się unikalną metodologią, gwarantującą naszym klientom odpowiedni poziom wiedzy merytorycznej rekomendowanego kandydata i profil osobowości, który odpowiada charakterowi ich organizacji.

Goldman Recruitment is a leading Polish consulting company specializing in recruitment using Search & Selection and Executive Search methods. Our ambition is to provide the highest level of service, ahead of the market and creating a new standard in the personal consulting industry.

Our consultants possess both the extensive knowledge of business and the expertise in conducting search & selection and executive search recruitment projects. Thanks to the combination of those two competences, Goldman Recruitment's clients are certain to obtain services of the highest standard. We apply a unique methodology which guarantees an appropriate level of factual knowledge and personality matching client's organization.

**GOLDMAN**  
RECRUITMENT

# Zobacz , jak się zmieniamy!

Wejdź na [goldmanrecruitment.pl](http://goldmanrecruitment.pl)  
i odkryj nas na nowo.

# KWALIFIKACJE ZAWODOWE

Wyniki badania Goldman Recruitment Salary Survey potwierdzają, że podnoszenie kwalifikacji zawodowych to dobra inwestycja. Są one dla pracowników potwierdzeniem fachowej wiedzy wynikającej z praktyki zawodowej, a dla pracodawców – formą uwiarygodnienia kandydata. W niektórych zawodach związanych z finansami, audytem wewnętrznym czy zarządzaniem projektami pracodawcy określają posiadanie konkretnego certyfikatu jako konieczny wymóg ubiegania się o dane stanowisko.

Z badania wynika, że wynagrodzenia profesjonalistów posiadających określone kwalifikacje zawodowe są nawet do 100% wyższe od osób, które są w trakcie ich uzyskiwania. W tegorocznym badaniu zapytaliśmy respondentów o datę uzyskania certyfikatu, co pozwoliło nam pokazać, że wzrost wynagrodzenia jest mocno skorelowany z latami zdobywanego doświadczenia. Z danych wynika, że największy wzrost wynagrodzenia następuje w pierwszych czterech latach od uzyskania certyfikatu i może sięgnąć nawet 50%. W kolejnych latach poziom wynagrodzenia również rośnie, jednak w nieco wolniejszym tempie.

Na największy wzrost wynagrodzenia mogą liczyć profesjonalści, którzy uzyskali certyfikaty związane z finansami i audytem. Posiadacze dyplomów ACCA, CIMA, CFA, biegłego rewidenta czy doradcy podatkowego mogą liczyć w perspektywie 10 lat na średni wzrost wynagrodzenia od 70% do 100%.

PMP, PRINCE oraz IPMA to najpopularniejsze potwierdzenia kwalifikacji z dynamicznie rozwijającej się dziedziny, jaką jest zarządzanie projektami. Średnie miesięczne wynagrodzenie profesjonalistów, którzy uzyskali którykolwiek z tych certyfikatów, jest wyższe o ok. 30% od osób, które są w trakcie ich uzyskiwania.

Z badania Goldman Recruitment Salary Survey wynika, że blisko 70% osób zatrudnionych w obszarze audytu IT lub zarządzania bezpieczeństwem IT posiada przynajmniej jeden z kilku dostępnych certyfikatów. Przykładowo średnie miesięczne wynagrodzenie brutto profesjonalisty posiadającego certyfikat CISA lub CISSP wyniosło na stanowisku IT Security Manager i IT Security Expert odpowiednio 18 500 zł oraz 13 000 zł.

## Średnie miesięczne wynagrodzenie brutto osób posiadających certyfikat lub będących w trakcie jego uzyskiwania

kwalifikacja zawodowa	w trakcie uzyskiwania	posiadające certyfikat			średni wzrost wynagrodzenia	
		4 lata i krócej	od 5 do 10 lat	11 lat i dłużej		
ACCA	11 200 zł	15 000 zł	20 300 zł	23 000 zł	19 500 zł	74%
CIMA	9 900 zł	13 700 zł	20 600 zł	25 400 zł	18 400 zł	86%
CFA	8 300 zł				16 400 zł	98%
CIA	8 800 zł	12 600 zł	14 700 zł	20 600 zł	15 800 zł	80%
CISSP	9 900 zł				15 600 zł	58%
MBA	11 400 zł				15 200 zł	33%
CISA	9 400 zł				14 600 zł	55%
PMP	11 100 zł				14 800 zł	33%
Biegły rewident	8 400 zł	12 800 zł	15 800 zł	17 400 zł	14 200 zł	69%
PRINCE	9 100 zł				11 500 zł	26%
Doradca podatkowy	6 700 zł	9 400 zł	11 600 zł	14 300 zł	11 800 zł	76%
IPMA	7 300 zł				9 500 zł	30%
Certyfikat księgowy	4 900 zł	6 400 zł	8 900 zł	9 700 zł	9 200 zł	88%

# FINANSE KORPORACYJNE

Struktura działu finansowego zależy przede wszystkim od wielkości spółki, jak również od stopnia złożoności realizowanych przez nią operacji. Najczęściej spotykane stanowiska w tym pionie to funkcje z obszaru księgowości i kontrolingu. Rzadziej, w większych firmach, zatrudnia się również specjalistów/managerów ds. zarządzania płynnością (treasury) czy specjalistów ds. ryzyka kredytowego. Od zawsze do głównych zadań działu finansowego należało raportowanie zdarzeń historycznych, kontrola procesów finansowych oraz tworzenie analiz i sprawozdań. Jednakże na przestrzeni ostatnich lat przeszedł on transformację w kierunku działu strategicznego, wspierającego zarząd lub wręcz wskazującego nowe kierunki rozwoju firmy. Obecnie zadaniem dyrektora finansowego i jego zespołu jest jeszcze bardziej wyraźne wsparcie biznesu poprzez udostępnianie informacji, na podstawie których można podejmować działania bezzwłocznie i modyfikować je na bieżąco, w zależności od potrzeb. Wszystko przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o utrzymanie dynamiki biznesu poprzez unikanie nadmiernych kontroli.

Dyrektorzy finansowi przewidują wzrost liczby danych którymi operują średnio o 25-50% w ciągu najbliższych 5 lat. Oczwistym wyzwaniem dla nowoczesnych finansistów staje się zatem znajomość narzędzi informatycznych (Excel wraz z VBA oraz SQL) oraz umiejętność pracy z dużą ilością zagregowanych danych (Big Data). W związku ze znacznymi ruchami w obszarze fuzji i przejęć na polskim rynku nie bez znaczenia pozostanie również umiejętność pracy w środowisku rozbudowanych systemów ERP oraz doświadczenie w ich wdrażaniu, a także praktyka w przenoszeniu procesów finansowych. Stanowią one podstawowe narzędzie w pracy działów księgowości oraz kontrolingu, a rozwijanie ich komponentów o narzędzia Business Intelligence wpływa na skuteczniejszą i szybszą ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Ze względu na dużą dynamikę polskiej gospodarki oraz naszego systemu prawnego, w 2018 roku księgowi nie będą mogli narzekać na brak zainteresowania ze strony pracodawców. Poszukiwane są zarówno osoby stawiające pierwsze kroki

w tym zawodzie, jaki i samodzielni specjaliści. Niezmiennie od wielu lat zwiększa się także popyt na księgowych ze znajomością języków obcych, głównie za sprawą rozwoju sektora SSC/BPO i działań optymalizacyjnych w dużych, międzynarodowych firmach w ramach lean finance.

Specjaliści z działów planowania i analizy finansowej również będą mogli wybierać spośród wielu ofert pracy. Z uwagi na zwiększony nacisk na działania strategiczne w firmach i konieczność wygenerowania przewagi konkurencyjnej na coraz trudniejszym rynku, to jedna z najbardziej perspektywicznych dziedzin finansów. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż równolegle rośnie zakres poszukiwanych kompetencji u kandydatów na te stanowiska. Praca ta, poza wspomnianą powyżej znajomością narzędzi IT, wymaga dużych zdolności analitycznych i matematycznych, biegłej znajomości finansów oraz zrozumienia ekonomii i mechanizmów rynkowych. Nie bez znaczenia są także odpowiednie zdolności komunikacji i przekazywania informacji. Ponadto, bliska praca z biznesem wymaga rozwiniętej inteligencji emocjonalnej oraz gotowości do nieustannego wspierania w wyborze najbardziej optymalnych strategii i rozwiązań.

W przypadku księgowych wynagrodzenia w nadchodzącym roku powinny pozostać na niezmiennym poziomie. Natomiast dla analityków rok 2018 może być dobry pod względem zarobków. Szacuje się, że mogą oni liczyć na 10-15% wzrosty. Z pewnością nadal zauważalny będzie trend spłaszczenia widełek wynagrodzeń. Spotęgowany on będzie wzrostem zapotrzebowania na młodszych specjalistów z obszarów Big Data i skomplikowanych analiz biznesowych oraz sprzedażowych, których wynagrodzenia rosną szybciej niż płace osób na stanowiskach kierowniczych.



**Alicja Skiba-Walczak**, Director  
+48 604 762 588  
awalczak@goldmanrecruitment.pl



# Dyrektor Finansowy

Dyrektor finansowy to obok dyrektora zarządzającego i dyrektora handlowego lub produkcyjnego jedna z najważniejszych osób w firmie. Jego rola w ciągu ostatnich kilkunastu lat uległa wyraźnej ewolucji: od osoby odpowiedzialnej za doradztwo i dostarczanie informacji do współdecydena w podejmowaniu strategicznych decyzji w firmie. Obecnie stanowisko to należy do najbardziej prestiżowych. W największych firmach dyrektor finansowy jest współodpowiedzialny za procesy strategicznego planowania i zarządzania oraz za fuzje i przejęcia.

## Zakres obowiązków

- kształtowanie i realizacja strategii finansowej firmy
- nadzór nad przygotowaniem (skonsolidowanych) sprawozdań finansowych oraz raportów
- nadzór nad przygotowaniem rocznego budżetu i planów wieloletnich oraz kontrolowanie ich realizacji
- odpowiedzialność za funkcjonowanie kontroli wewnętrznej
- optymalizowanie polityki podatkowej
- optymalizowanie struktury kosztów i poziomu majątku obrotowego, ocena projektów inwestycyjnych
- odpowiedzialność za płynność finansową, zabezpieczenie ryzyka kursowego oraz stóp procentowych
- kontakty i współpraca z audytorem, bankami, firmami ubezpieczeniowymi, inwestorami oraz organami podatkowymi
- nadzór nad pracą działów: finansowo-księgowego, kontrolingu oraz coraz częściej: IT, administracji i audytu wewnętrznego
- polityka zatrudniania, zarządzania, motywowania i rozwoju pracowników w podległych działach

## Profil

Kandydat na dyrektora finansowego powinien mieć minimum kilkuletnie doświadczenie na stanowisku związanym z zarządzaniem finansami, w firmie audytorskiej lub w ramach bankowości korporacyjnej. Powinien również posiadać gruntowną wiedzę z obszaru zarządzania finansami, rachunkowości finansowej i zarządczej, przepisów podatkowych oraz doświadczenie i umiejętności zarządzania zespołem. Od kandydata na dyrektora finansowego oczekuje się ukończenia egzaminów w zakresie polskich lub międzynarodowych kwalifikacji zawodowych z dziedziny finansów, takich jak ACCA, CIMA lub biegły rewident.

## Perspektywy rozwoju

Dyrektor finansowy może awansować na stanowisko dyrektora zarządzającego w firmie, w której jest zatrudniony, lub w innej firmie z branży. Dyrektorowi finansowemu może zostać powierzona funkcja członka zarządu. Wynagrodzenie i prestiż zależy od wielkości firmy.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Kontroler Finansowy
	Główny Księgowy

## Wynagrodzenie

wielkość firmy (przychody rocznie)	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
pow. 500 mln zł	28 000 zł	32 000 zł	37 000 zł
od 200 do 500 mln zł	23 500 zł	27 000 zł	32 000 zł
od 50 do 200 mln zł	21 000 zł	23 500 zł	27 000 zł
do 50 mln zł	19 500 zł	22 500 zł	24 000 zł
<b>Reszta Polski</b>			
pow. 500 mln zł	25 000 zł	28 500 zł	33 000 zł
od 200 do 500 mln zł	22 500 zł	25 000 zł	28 500 zł
od 50 do 200 mln zł	20 000 zł	23 000 zł	26 000 zł
do 50 mln zł	17 500 zł	20 000 zł	22 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor Finansowy to: 10% - 30%**

# Kontroler Finansowy

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Specjalista ds. Kontrolingu
Dyrektor Finansowy	Samodzielny Księgowy
	Księgowy

## Wynagrodzenie

wielkość firmy (przychody rocznie)	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
pow. 500 mln zł	14 000 zł	17 000 zł	20 000 zł
od 200 do 500 mln zł	13 500 zł	16 000 zł	19 000 zł
od 50 do 200 mln zł	13 000 zł	15 500 zł	18 500 zł
do 50 mln zł	12 500 zł	14 500 zł	17 500 zł
<b>Reszta Polski</b>			
pow. 500 mln zł	12 500 zł	16 000 zł	18 500 zł
od 200 do 500 mln zł	12 000 zł	15 000 zł	17 000 zł
od 50 do 200 mln zł	12 000 zł	14 000 zł	16 500 zł
do 50 mln zł	11 500 zł	13 000 zł	16 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Kontroler Finansowy** to: **10% - 20%**

Kontroler finansowy stoi na czele działu kontrolingu, który odpowiada za dostarczanie kierownictwu firmy wiarygodnych informacji niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji. Podczas gdy w mniejszych firmach jest to stanowisko samodzielne, bez podwładnych, w dużych organizacjach ma ono charakter kierowniczy. Stanowisko kontrolera finansowego, zwłaszcza w spółkach córkach międzynarodowych korporacji, zakresem obowiązków przypomina stanowisko dyrektora finansowego. Osoba pełniąca tę funkcję jest odpowiedzialna zarówno za rachunkowość finansową oraz raportowanie, jak i za kontroling.

## Zakres obowiązków

- przygotowywanie rocznego budżetu, forecastów, planu wieloletniego oraz kontrola ich realizacji i analiza odchyleń
- dostarczanie wiarygodnej informacji zarządczej, służącej do podejmowania decyzji kierownictwu firmy
- analizowanie rentowności według produktów, kanałów dystrybucji, klientów itp.
- dostosowywanie planu kont do potrzeb rachunkowości zarządczej
- tworzenie struktury centrów przychodowo-kosztowych
- przygotowywanie dla działu księgowości danych dotyczących rezerw i odpisów aktualizacyjnych
- przygotowywanie miesięcznych raportów zarządczych dla kierownictwa firmy
- w przypadku grup kapitałowych okresowe raportowanie do spółki matki według określonych standardów rachunkowości

## Profil

Kandydat na kontrolera finansowego powinien mieć od czterech do sześciu lat doświadczenia w firmie audytorskiej lub kilkuletnie na stanowisku specjalisty ds. kontrolingu. Gruntowna wiedza z obszaru analizy finansowej, rachunkowości finansowej i zarządczej oraz doświadczenie i umiejętności zarządzania zespołem to kluczowe aspekty dotyczące tego stanowiska. Od kandydata na kontrolera finansowego oczekuje się posiadania kwalifikacji zawodowych z dziedziny finansów, takich jak np. ACCA lub CIMA.

## Perspektywy rozwoju

Kontroler finansowy najczęściej awansuje na stanowisko dyrektora finansowego lub kontrolera finansowego w większej firmie. W mniejszych organizacjach ścieżka kariery może dotyczyć również awansu na stanowisko prezesa zarządu. W międzynarodowych korporacjach można także awansować, zaczynając pełnić funkcję grupowego kontrolera finansowego, który jest odpowiedzialny za podmioty zlokalizowane w różnych krajach.

# Specjalista ds. Kontrolingu

Specjalista ds. kontrolingu jest samodzielny stanowiskiem w dziale kontrolingu. Osoba pełniąca tę funkcję pod nadzorem kontrolera finansowego lub dyrektora finansowego czynnie uczestniczy w przygotowywaniu budżetu i kontroli jego realizacji. Dział kontrolingu staje się niezbędny po przekroczeniu przez spółkę określonej wielkości i złożoności procesów planowania.

## Zakres obowiązków

- uczestniczenie w przygotowywaniu rocznego budżetu, forecastów, planu wieloletniego oraz kontrola ich realizacji i analiza odchyleń
- analizowanie rentowności według produktów, kanałów dystrybucji, klientów itp.
- wykonywanie kalkulacji dotyczących oceny rentowności planowanych projektów i inwestycji
- wykonywanie kalkulacji na potrzeby działu księgowości: wyliczenia rezerw i odpisów aktualizacyjnych
- sporządzanie analiz i raportów finansowych na wewnętrzne potrzeby firmy: dla kierownictwa lub dla innych działów
- w przypadku grup kapitałowych uczestniczenie w okresowym raportowaniu do spółki matki według określonych standardów rachunkowości

## Profil

Kandydat na specjalistę ds. kontrolingu powinien mieć wyższe wykształcenie, najlepiej ekonomiczne. Dodatkowo mile widziane jest doświadczenie zawodowe albo odbyte praktyki w dziale kontrolingu lub księgowości. Specjalista ds. kontrolingu powinien również biegle posługiwać się arkuszami kalkulacyjnymi i bazami danych oraz posiadać ponadprzeciętne umiejętności analityczne. Duże znaczenie w ramach wykonywanych na tym stanowisku obowiązków ma również wiedza teoretyczna z zakresu rachunkowości zarządczej i finansowej.

## Perspektywy rozwoju

Specjalista ds. kontrolingu może awansować na stanowisko kontrolera finansowego. Alternatywna ścieżka kariery dotyczy stanowisk audytora wewnętrznego lub zewnętrznego i samodzielnego księgowego. Rozpoczynając karierę jako specjalista ds. kontrolingu, warto zainteresować się kwalifikacjami międzynarodowymi, jak np. ACCA lub CIMA.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Finansowy	brak
Kontroler Finansowy	

## Wynagrodzenie

wielkość firmy (przychody rocznie)	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
pow. 500 mln zł	8 200 zł	10 000 zł	12 000 zł
od 200 do 500 mln zł	7 800 zł	9 500 zł	11 500 zł
od 50 do 200 mln zł	7 500 zł	9 000 zł	11 000 zł
do 50 mln zł	7 200 zł	8 800 zł	10 500 zł
<b>Reszta Polski</b>			
pow. 500 mln zł	7 200 zł	9 500 zł	10 500 zł
od 200 do 500 mln zł	6 800 zł	9 000 zł	10 000 zł
od 50 do 200 mln zł	6 500 zł	8 600 zł	9 800 zł
do 50 mln zł	6 000 zł	8 000 zł	9 300 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Specjalista ds. Kontrolingu to: 5% - 15%**

# Główny Księgowy

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Samodzielny Księgowy
Dyrektor Finansowy	Księgowy

## Wynagrodzenie

wielkość firmy (przychody rocznie)	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
pow. 500 mln zł	18 000 zł	20 000 zł	23 000 zł
od 200 do 500 mln zł	16 500 zł	18 500 zł	22 500 zł
od 50 do 200 mln zł	15 000 zł	17 000 zł	20 500 zł
do 50 mln zł	13 500 zł	15 500 zł	19 000 zł
<b>Reszta Polski</b>			
pow. 500 mln zł	16 000 zł	17 500 zł	20 500 zł
od 200 do 500 mln zł	15 000 zł	16 500 zł	18 500 zł
od 50 do 200 mln zł	13 500 zł	15 500 zł	17 000 zł
do 50 mln zł	12 000 zł	13 000 zł	16 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Główny Księgowy** to: **10% - 15%**

Główny księgowy jest jedną z najważniejszych osób w firmie, ponieważ odpowiada za prezentowanie w sprawozdaniach – zgodnie z przyjętymi zasadami rachunkowości – wszystkich przeprowadzonych operacji gospodarczych. Rola głównego księgowego w Polsce wyraźnie się zmieniła na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Obecnie od osób będących na tym stanowisku wymaga się zarówno bardzo dobrej znajomości prawa podatkowego, jak i coraz częściej wiedzy z zakresu międzynarodowych standardów rachunkowości oraz zasad rachunkowości zarządczej. Główny księgowy pełni też nadzór nad przestrzeganiem prawa podatkowego w firmie.

## Zakres obowiązków

- sporządzanie sprawozdań finansowych według określonych standardów (np. polska ustawa o rachunkowości, IFRS, US GAAP)
- odpowiedzialność za opracowanie planu kont zgodnie z określonymi standardami sprawozdawczymi, wymogami kontrolingu oraz prawem podatkowym
- odpowiedzialność za procedurę potwierdzania sald z kontrahentami, rozliczanie inwentaryzacji aktywów firmy, prowadzenie wszystkich ewidencji księgowych
- przygotowywanie sprawozdań i raportów na potrzeby zarządu, banków oraz instytucji zewnętrznych
- nadzór nad prawidłowym obiegiem dokumentów księgowych
- kontaktowanie się i współpraca z instytucjami zewnętrznymi (US, ZUS, GUS, NBP)
- nadzór nad prawidłowością rozliczeń podatkowych
- nadzór merytoryczny i organizacyjny nad działem księgowości

## Profil

Główny księgowy powinien mieć kilkuletnie doświadczenie na stanowisku samodzielnego księgowego lub w firmie audytorskiej oraz wykazywać się znajomością polskiej ustawy o rachunkowości, międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej oraz prawa podatkowego. W przypadku głównego księgowego standardem jest posiadanie certyfikatu uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, ale mile widziane są również dodatkowe kwalifikacje zawodowe z dziedziny finansów: ACCA lub biegły rewident.

## Perspektywy rozwoju

Główny księgowy może awansować na stanowisko dyrektora finansowego lub kontrolera finansowego. W obu przypadkach może to oznaczać awans pionowy, ponieważ w wielu międzynarodowych korporacjach kontroler finansowy pełni jednocześnie funkcje typowe dla głównego księgowego i kontrolera finansowego. Główny księgowy może również zostać powołany na stanowisko członka zarządu.

# Samodzielny Księgowy

Samodzielny księgowy jest odpowiedzialny za kompleksową obsługę jednego lub większej liczby obszarów księgowości, wśród których znajdują się m.in. środki trwałe, należności, zobowiązania, podatki. Liczba i rodzaj powierzonych obowiązków zależy od wielkości firmy i specyfiki branży, w której działa organizacja.

## Zakres obowiązków

- aktywny udział w sporządzaniu sprawozdań finansowych według określonych standardów (np. polska ustawa o rachunkowości, IFRS, US GAAP itp.)
- dekretowanie i księgowanie dokumentów
- księgowanie i wyliczenia rezerw, wycen walutowych, podatku odroczonego, rozliczeń międzyokresowych kosztów itp.
- prowadzenie ewidencji księgowych i uzgadnianie ich z kontami księgi głównej
- przygotowywanie deklaracji podatkowych oraz sprawozdań i raportów na potrzeby wewnętrzne oraz dla instytucji zewnętrznych
- współpraca z instytucjami zewnętrznymi (US, ZUS, GUS, NBP)
- przygotowywanie przelewów bankowych i księgowanie wyciągów bankowych
- potwierdzanie i uzgadnianie sald z kontrahentami

## Profil

Samodzielny księgowy powinien mieć kilkuletnie doświadczenie na stanowisku księgowego lub w firmie audytorskiej oraz wykazywać się znajomością polskiej ustawy o rachunkowości, międzynarodowych standardów sprawozdawczości finansowej oraz prawa podatkowego. Od samodzielnego księgowego oczekuje się posiadania certyfikatu uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych.

## Perspektywy rozwoju

Samodzielny księgowy może awansować na stanowisko głównego księgowego lub kontrolera finansowego. Poszczególne obszary księgowości znacznie różnią się od siebie, więc wymagają innego poziomu wiedzy. Zakres obowiązków samodzielnego księgowego, zanim awansuje na stanowisko głównego księgowego, może być stopniowo poszerzany w kierunku obszarów bardziej złożonych. Awans na głównego księgowego jest znacznie łatwiejszy po uzyskaniu certyfikatu uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, ukończeniu kursu dla kandydatów na głównych księgowych lub uzyskaniu kwalifikacji ACCA.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Finansowy	Księgowy
Główny Księgowy	

## Wynagrodzenie

wielkość firmy (przychody rocznie)	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
pow. 500 mln zł	9 500 zł	10 500 zł	12 000 zł
od 200 do 500 mln zł	9 200 zł	9 700 zł	11 000 zł
od 50 do 200 mln zł	8 800 zł	9 500 zł	10 500 zł
do 50 mln zł	8 000 zł	9 200 zł	10 000 zł
<b>Reszta Polski</b>			
pow. 500 mln zł	7 600 zł	9 000 zł	10 000 zł
od 200 do 500 mln zł	7 300 zł	8 500 zł	9 600 zł
od 50 do 200 mln zł	7 000 zł	8 100 zł	9 300 zł
do 50 mln zł	6 700 zł	7 700 zł	9 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Samodzielny Księgowy** to: **0% - 10%**

# Księgowy

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Główny Księgowy	brak
Samodzielny Księgowy	

## Wynagrodzenie

wielkość firmy (przychody rocznie)	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
pow. 500 mln zł	4 500 zł	6 200 zł	7 500 zł
od 200 do 500 mln zł	4 200 zł	6 000 zł	7 100 zł
od 50 do 200 mln zł	4 100 zł	5 900 zł	6 900 zł
do 50 mln zł	4 000 zł	5 700 zł	6 600 zł
<b>Reszta Polski</b>			
pow. 500 mln zł	4 000 zł	5 500 zł	6 600 zł
od 200 do 500 mln zł	3 900 zł	5 200 zł	6 400 zł
od 50 do 200 mln zł	3 800 zł	5 100 zł	6 200 zł
do 50 mln zł	3 700 zł	5 000 zł	6 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Księgowy** to: **0% - 10%**

Księgowy jest stanowiskiem, które otwiera możliwości rozwoju kariery w obszarze księgowości i finansów. Od osób obejmujących tę funkcję nie wymaga się doświadczenia zawodowego – zawód ten mogą wykonywać także studenci lub osoby ze średnim wykształceniem. Jest to stanowisko niesamodzielne, wymagające wsparcia merytorycznego ze strony przełożonych.

## Zakres obowiązków

- dekretacja i księgowanie dokumentów
- przygotowywanie przelewów bankowych i księgowanie wyciągów bankowych
- pomoc w czynnościach związanych z zamknięciem miesiąca i roku
- prowadzenie ewidencji kasowej
- potwierdzanie i uzgadnianie sald z kontrahentami: dostawcami i odbiorcami
- sprawdzanie poprawności rachunkowej przygotowanych deklaracji i sprawozdań finansowych
- uzgadnianie dzienników i ewidencji z kontami księgi głównej

## Profil

Kandydat na stanowisko księgowego powinien mieć ukończone wyższe studia, najlepiej o specjalizacji rachunkowość lub rewizja finansowa. Mile widziane są również praktyki w dziale księgowości. Księgowy powinien także wykazywać się umiejętnością obsługi komputera, w tym biegłą znajomością pakietu MS Office. Na tym stanowisku znaczenie mają również predyspozycje osobowościowe (dokładność, terminowość, uczciwość).

## Perspektywy rozwoju

Księgowy może awansować na stanowisko samodzielnego księgowego lub specjalisty ds. kontrolingu. Studenci ostatnich lat pracujący na stanowisku młodszego księgowego często decydują się na rozpoczęcie pracy w audycie zewnętrznym lub wewnętrznym. Chętnie też podnoszą swoje kwalifikacje w dziedzinie księgowości, zdając egzaminy ACCA, CIMA, lub starają się o zdobycie certyfikatu uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Podjęcie tej decyzji zaraz po ukończeniu studiów ułatwia kontynuację nauki i otwiera perspektywę awansu w dziale finansowo-księgowym lub w audycie.

# SHARED SERVICE CENTERS / BPO

Podobnie jak w latach ubiegłych, w 2017 r. sektor BPO/SSC utrzymał trend wzrostowy pod kątem zatrudnienia. Liczba osób pracujących w sektorze przekroczyła 200.000, co przekłada się na 15% wzrost w stosunku do roku 2016. Wzrost zatrudnienia wynika nie tylko z ciągłego rozwoju istniejących już centrów, ale również z nowych inwestycji w sektorze SSC/BPO. Aktualnie największy udział w rynku posiadają shared service centers (SSC) oraz centra IT, zaraz za nimi plasują się centra business process outsourcing (BPO) oraz centra R&D. Oprócz zagranicznych inwestorów coraz więcej firm z rodzimego rynku również decyduje się na tworzenie centrów usług wspólnych, których zadaniem jest obsługa rynku lokalnego. Najczęściej wynika to ze standaryzacji procesów związanych z obsługą klienta, finansami i księgowością. Sektor SSC/BPO to aktualnie jeden z najszybciej rozwijających się i najbardziej zdyspersyfikowanych pod względem regionalnym obszarów polskiej gospodarki. Polska jest zdecydowanym liderem w tym sektorze na rynku europejskim, również w skali globalnej znajdujemy się w ścisłej czołówce pod względem rozwoju i zatrudnienia w obszarze usług biznesowych.

Rozwój sektora wiąże się ze stałym udoskonalaniem procesów biznesowych, które są obsługiwane przez centra. Obserwujemy trend rezygnowania z najmniej skomplikowanych procesów, które są przejmowane najczęściej przez centra zlokalizowane w Azji, na rzecz procesów bardziej zaawansowanych i złożonych. Kompetencje i doświadczenie polskich pracowników w ramach tego sektora są coraz bardziej doceniane w skali globalnej, dzięki temu coraz więcej centrów usług wspólnych przejmuje kompetencje związane z kontrolingiem finansowym, rachunkowością zarządczą, zakupami produkcyjnymi, automatyzacją procesów biznesowych, audytem wewnętrznym, bezpieczeństwem IT

czy zarządzaniem ryzykiem w ramach grupy. Niezmiernie dużą popularnością cieszą się procesy biznesowe, takie jak obsługa klienta, księgowość, wsparcie IT czy administracja kadrowa z wykorzystaniem znajomości języków obcych, również innych niż angielski. Pracodawcy najczęściej poszukują kandydatów ze znajomością języka niemieckiego, francuskiego, języków skandynawskich, włoskiego i hiszpańskiego.

Rynek pracownika, który mocno dotyka sektor SSC/BPO, zmusza pracodawców do ciągłego ulepszania ich oferty. Oprócz konkurencji wysokością wynagrodzenia, które w zależności od kompetencji wymaganych na danym stanowisku potrafi rosnąć do 15% rocznie, firmy poszerzają swoją ofertę świadczeń pozapłacowych. Coraz częściej organizacje oprócz standardowego już dofinansowania do zajęć sportowych i kulturalnych, ubezpieczenia i opieki zdrowotnej oferują pracownicze przedszkola, możliwość pracy z domu czy w pełni lub częściowo opłacane stołówki w biurze. Duże znaczenie ma również przestrzeń biurowa oferowana przez pracodawców. Oczekiwania kandydatów pod tym względem stale rosną na rzecz biur bardziej nowoczesnych, wyposażonych w odpowiednio zaaranżowane strefy relaksu. Istotna dla pracowników jest klarowna i z góry zdefiniowana ścieżka rozwoju w organizacji z możliwością przejść nie tylko pionowych, ale również poziomych, pomiędzy zespołami zajmującymi się innymi procesami biznesowymi. Dużą uwagę zwraca się również na możliwość wyjazdów zagranicznych związanych z przenoszeniem procesów i rozwojem kariery w ramach grupy, nie tylko w Polsce.



**Piotr Knapik**, Manager  
+48 883 342 983  
pknapik@goldmanrecruitment.pl

# Head of Shared Service Center

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
CFO grupy	Process Manager
CFO regionu	Head of PMO, Transition Manager
	HR Manager

## Wynagrodzenie

wielkość SSC	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
powyżej 300 FTE	35 000 zł	39 000 zł	42 000 zł
od 100 do 300 FTE	32 000 zł	35 000 zł	38 000 zł
do 100 FTE	28 000 zł	32 000 zł	34 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Head of Shared Service Center** to: **15% - 30%**

Osoba na stanowisku Head of Shared Service Center odpowiada za całokształt funkcjonowania SSC: zarówno merytorycznie za procesy, które zostały przeniesione z różnych części świata do danego centrum, jak i za wszystkie kwestie formalno-administracyjne.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za prawidłowe funkcjonowanie centrum, w tym nadzorowanie oraz optymalizacja kluczowych procesów operacyjnych, rachunek zysków i strat
- uczestnictwo w opracowywaniu strategii rozwoju centrum w zakresie doskonalenia istniejących, jak i migracji nowych procesów
- planowanie budżetu oraz realizacja planów strategii finansowej
- monitoring zmian finansowych i strategicznych mających wpływ na efektywność centrum
- zarządzanie zespołami pracowników
- komunikacja z kluczowymi reprezentantami biznesu w poszczególnych jednostkach i krajach
- reprezentacja jednostki w kontaktach z kluczowymi zewnętrznymi kontrahentami i partnerami biznesowymi

## Profil

Kandydat na dyrektora centrum powinien posiadać wykształcenie wyższe oraz gruntowną wiedzę z dziedziny, której dotyczą procesy przejęte przez zarządzane przez niego centrum usług wspólnych. W przypadku procesów finansowo-księgowych od kandydatów na dyrektora centrum oczekuje się wiedzy z zakresu księgowości i finansów potwierdzonej certyfikatami biegłego rewidenta, ACCA czy CIMA oraz kilkuletniego doświadczenia na stanowisku związanym z zarządzaniem zespołem.

## Perspektywy rozwoju

Dyrektor centrum usług wspólnych może kontynuować swoją ścieżkę kariery w ramach centrum SSC, awansując jako regionalny dyrektor (zwykle są to możliwości za granicą), lub kontynuując ścieżkę dyrektora centrum w firmie z innej branży. Alternatywna ścieżka kariery to dyrektor finansowy, dyrektor zarządzający w biznesie lub ekspert w firmach konsultingowych zajmujących się doradztwem na rzecz centrów usług wspólnych lub firm outsourcingowych.



# Process Manager

Process Manager jest stanowiskiem kierowniczym w firmach typu BPO/SSC, na którym jest wymagana wiedza merytoryczna oraz umiejętność zarządzania zespołem. W strukturach BPO w przypadku dużych projektów Process Manager odpowiada za jeden proces (RTR, PTP lub OTC) dla wielu lokalizacji/jednostek. Jeżeli firma typu BPO/SSC prowadzi księgowość dla mniejszego podmiotu, Process Manager może odpowiadać kompleksowo za obsługę całego klienta.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie zespołami Team Leaderów/księgowych odpowiedzialnymi za jeden z trzech procesów (RTR, PTP lub OTC) w różnych krajach lub kompleksowo za wszystkie procesy dla wybranych jednostek/lokalizacji
- odpowiedzialność za proces zamknięcia okresu i przygotowanie raportów/sprawozdań finansowych
- rozwiązywanie merytorycznych problemów w porozumieniu z klientem i audytorem
- uczestnictwo w przeniesieniu procesów wcześniej obsługiwanych samodzielnie przez klienta
- motywowanie i wspieranie zespołów w celu osiągnięcia założonych celów oraz poziomu efektywności
- odpowiedzialność za zgodność powierzonego obszaru z określoną polityką rachunkowości oraz innymi uregulowaniami (np. SOX)
- utrzymywanie kontaktu z klientem oraz instytucjami zewnętrznymi
- współpraca z audytem wewnętrznym oraz zewnętrznym
- odpowiedzialność za zatrudnianie, motywowanie i rozwój podległych pracowników

## Profil

Process Manager powinien posiadać wiedzę merytoryczną dotyczącą zasad pełnej księgowości, określonych zasad rachunkowości (np. IFRS, US GAAP) oraz doświadczenie w zarządzaniu dużymi zespołami. Process Manager to osoba, która z reguły posiada minimum sześcioletnie doświadczenie w firmie audytorskiej lub jako Team Leader/Transition Manager w strukturach BPO/SSC.

## Perspektywy rozwoju

Process Manager może kontynuować karierę w ramach centrum BPO/SSC, awansując na stanowisko dyrektora odpowiedzialnego za całe centrum typu BPO/SSC. Możliwe jest także zwiększanie zakresu obowiązków w ramach tego samego stanowiska poprzez prowadzenie większego projektu lub pełnienie funkcji menedżerskiej w ramach PMO (Project Management Office), Transition lub Process Improvement. Process Manager może kontynuować swoją karierę poza strukturami BPO/SSC jako kontroler finansowy, główny księgowy lub dyrektor finansowy.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Head of SSC	Accountant
	Team Leader

## Wynagrodzenie

typ procesu / wielkość zespołu	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
RTR (powyżej 70 FTE)	21 000 zł	23 000 zł	25 000 zł
RTR (30–70 FTE)	19 000 zł	21 000 zł	22 000 zł
RTR (poniżej 30 FTE)	18 000 zł	19 500 zł	20 500 zł
OTC / PTP (powyżej 70 FTE)	19 000 zł	21 000 zł	23 000 zł
OTC / PTP (30–70 FTE)	17 000 zł	19 000 zł	21 000 zł
OTC / PTP (poniżej 30 FTE)	16 000 zł	18 500 zł	20 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Process Manager to: 10% - 15%**

# Team Leader

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Process Manager	Accountant
	Senior Accountant

## Wynagrodzenie

typ procesu / język obcy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
RTR (angielski)	9 500 zł	10 500 zł	11 500 zł
RTR (włoski, hiszpański, francuski)	10 000 zł	11 000 zł	12 500 zł
RTR (niemiecki, rosyjski, czeski)	11 000 zł	12 000 zł	13 000 zł
RTR (fiński, duński, szwedzki, norweski)	12 000 zł	13 000 zł	14 000 zł
OTC / PTP (angielski)	8 700 zł	9 500 zł	11 000 zł
OTC / PTP (włoski, hiszpański, francuski)	9 000 zł	10 000 zł	11 500 zł
OTC / PTP (niemiecki, rosyjski, czeski)	10 000 zł	11 000 zł	12 000 zł
OTC / PTP (fiński, duński, szwedzki, norweski)	11 000 zł	12 000 zł	13 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Team Leader** to: **5% - 15%**

Team Leader w strukturach BPO/SSC zarządza zespołem od kilku do nawet dwudziestu księgowych. Zespół zarządzany przez Team Leadera odpowiada najczęściej za jeden z trzech głównych procesów księgowych (RTR, PTP, OTC) dla jednego klienta wewnętrznego (w przypadku firm typu SSC) lub dla klienta zewnętrznego (BPO). Od Team Leadera wymaga się zawsze predyspozycji do zarządzania ludźmi oraz dobrej wiedzy na temat procesu, za który jest odpowiedzialny.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie zespołem w ramach jednego procesu (RTR, PTP, OTC)
- motywowanie i wspieranie podwładnych w celu osiągnięcia założonych celów oraz poziomu efektywności (KPI, SLA)
- odpowiedzialność za zgodność powierzonego obszaru z określoną polityką rachunkowości oraz innymi uregulowaniami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi (np. SOX)
- w ramach powierzonego procesu wykonywanie czynności związane z zamknięciem okresu księgowego
- udział w projektach dotyczących poprawy efektywności procesu, za który bierze się odpowiedzialność
- uczestnictwo w przeniesieniu procesów wcześniej obsługiwanych samodzielnie przez klienta
- odpowiedzialność za przygotowywanie raportów dla klienta oraz menedżera
- utrzymywanie kontaktu z klientem wewnętrznym lub zewnętrznym
- współpraca z audytorami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi
- odpowiedzialność za zatrudnianie i rozwój podległych pracowników

## Profil

Kandydat na Team Leadera w strukturach BPO/SSC to osoba posiadająca minimum dwuletnie doświadczenie na stanowisku samodzielnego specjalisty (np. Senior Accountant), wiedzę z obszaru konkretnego procesu oraz predyspozycje osobowościowe do zarządzania zespołem. W zależności od projektu od Team Leadera wymaga się oprócz znajomości języka angielskiego również dodatkowego języka obcego – tego, w jakim pracuje klient, dla którego realizowany jest projekt.

## Perspektywy rozwoju

Team Leader może awansować w ramach BPO/SSC na stanowisko Process Managera w obszarze swojej specjalizacji (RTR, OTC, PTP). Awans ten jest możliwy, jeżeli oprócz rozwijania miękkich kompetencji Team Leader doskonali i zdobywa również wiedzę merytoryczną. Warto zainwestować na tym etapie w zdobycie międzynarodowych kwalifikacji, zwłaszcza ACCA lub CIMA. Alternatywne ścieżki kariery dla Team Leadera to stanowisko Process Improvement Specialist lub Transition Manager.

# Accountant

Accountant i Senior Accountant odnoszą się do podstawowych stanowisk w centrach usług księgowych typu BPO/SSC. Księgowi mogą specjalizować się w jednym z trzech procesów księgowych: RTR, PTP lub OTC.

## Zakres obowiązków

### RTR (Record to Report)

- czynności związane z zamknięciem miesiąca i przygotowaniem sprawozdań finansowych/raportów okresowych
- wykonywanie księgowia w księdze głównej
- prowadzenie rejestru środków trwałych, rozliczeń międzyokresowych itp.
- uzgadnianie sald księgi głównej z dziennikami pomocniczymi (rozrachunki, magazyn, środki trwałe itp.)
- konsolidacja oraz potwierdzanie sald oraz transakcji w spółkach grupy
- udział w procesie przeniesienia procesów oraz ich optymalizacji

### OTC (Order to Cash)

- księgowanie wyciągów bankowych i alokowanie płatności przychodzących
- utrzymywanie kontaktu z odbiorcami (monitoring należności, uzgadnianie salda rozrachunków itp.)
- utrzymywanie kontaktu z pracownikami działu sprzedaży klienta
- udział w procesie przeniesienia procesów oraz ich optymalizacji

### PTP (Purchase to Pay)

- księgowanie faktur dostawców i przygotowywanie płatności
- utrzymywanie kontaktu z dostawcami (monitoring terminów płatności, uzgadnianie salda rozrachunków itp.)
- utrzymywanie kontaktu z pracownikami działu zakupów klienta
- udział w procesie przeniesienia procesów oraz ich optymalizacji

## Profil

Accountant powinien mieć doświadczenie w obsłudze jednego z trzech procesów. W przypadku procesu RTR wymagana jest dodatkowo znajomość zasad rachunkowości. Na stanowisku Senior Accountant może pracować osoba, która wcześniej zdobyła doświadczenie na stanowisku Accountant w centrach typu BPO/SSC oraz w działach księgowości firm lub w biurach rachunkowych. Istotnym wymogiem jest znajomość języka angielskiego, jak również często drugiego języka obcego.

## Perspektywy rozwoju

Accountant może awansować na stanowisko Team Leadera w środowisku BPO/SSC, jeżeli posiada predyspozycje do zarządzania zespołem. Poza sektorem BPO/SSC istnieje możliwość kontynuowania kariery na stanowisku księgowego/samodzielnego księgowego. Warto zdobyć certyfikat uprawniający do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych lub rozpocząć zdobywanie międzynarodowych kwalifikacji zawodowych, takich jak ACCA czy CIMA.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Team Leader	brak
Process Manager	

## Wynagrodzenie

Język	Proces	Poziom stanowiska	Record to Report						Purchase to Pay / Order to Cash					
			0,5 - 2,0 lat doświadczenia			powyżej 2 lat doświadczenia			0,5 - 2 lata doświadczenia			powyżej 2 lat doświadczenia		
			dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
Angielski	Warszawa		4 500 zł	5 200 zł	6 000 zł	5 900 zł	7 400 zł	8 800 zł	4 000 zł	4 400 zł	5 000 zł	5 000 zł	6 300 zł	6 900 zł
	Kraków		4 200 zł	4 700 zł	5 200 zł	5 200 zł	6 900 zł	8 000 zł	3 700 zł	4 100 zł	4 800 zł	4 500 zł	5 800 zł	6 800 zł
	Wrocław		4 100 zł	4 500 zł	5 100 zł	5 100 zł	6 600 zł	7 800 zł	3 400 zł	4 000 zł	4 400 zł	4 400 zł	5 600 zł	6 600 zł
	Poznań		3 900 zł	4 500 zł	5 000 zł	5 100 zł	6 400 zł	7 500 zł	3 300 zł	3 900 zł	4 300 zł	4 300 zł	5 400 zł	6 400 zł
	Gdańsk		3 800 zł	4 400 zł	4 800 zł	4 800 zł	6 200 zł	7 500 zł	3 300 zł	3 800 zł	4 200 zł	4 100 zł	5 300 zł	6 300 zł
	Łódź		3 500 zł	4 100 zł	4 400 zł	4 400 zł	5 700 zł	7 100 zł	3 200 zł	3 500 zł	4 000 zł	3 800 zł	5 100 zł	6 100 zł
	Warszawa		5 300 zł	6 200 zł	7 000 zł	7 000 zł	8 100 zł	9 000 zł	5 100 zł	5 800 zł	6 600 zł	6 000 zł	6 800 zł	7 500 zł
	Kraków		5 200 zł	5 700 zł	6 600 zł	6 400 zł	8 100 zł	8 800 zł	4 800 zł	5 700 zł	5 900 zł	5 500 zł	6 700 zł	7 400 zł
	Wrocław		5 000 zł	5 400 zł	6 400 zł	6 300 zł	7 800 zł	8 400 zł	4 600 zł	5 200 zł	5 700 zł	5 400 zł	6 600 zł	7 100 zł
	Poznań		4 500 zł	5 100 zł	6 200 zł	6 200 zł	7 600 zł	8 400 zł	4 300 zł	5 000 zł	5 500 zł	5 300 zł	6 500 zł	7 100 zł
Niemiecki	Gdańsk		4 400 zł	5 100 zł	6 100 zł	6 100 zł	7 400 zł	8 300 zł	4 200 zł	4 800 zł	5 500 zł	5 200 zł	6 300 zł	7 100 zł
	Łódź		4 300 zł	4 700 zł	6 000 zł	5 900 zł	7 200 zł	8 000 zł	4 100 zł	4 500 zł	5 300 zł	5 100 zł	6 100 zł	6 800 zł
	Warszawa		5 100 zł	5 800 zł	6 400 zł	6 400 zł	7 800 zł	8 500 zł	4 700 zł	5 500 zł	6 300 zł	5 500 zł	6 600 zł	7 100 zł
	Kraków		4 500 zł	5 100 zł	6 100 zł	6 300 zł	7 700 zł	8 200 zł	4 300 zł	5 000 zł	5 500 zł	5 400 zł	6 500 zł	7 000 zł
	Wrocław		4 400 zł	5 100 zł	5 800 zł	6 000 zł	7 300 zł	8 000 zł	4 200 zł	4 700 zł	5 400 zł	5 100 zł	6 200 zł	6 800 zł
	Poznań		4 400 zł	4 800 zł	5 700 zł	5 700 zł	7 300 zł	8 000 zł	4 100 zł	4 700 zł	5 200 zł	4 800 zł	6 200 zł	6 800 zł
	Gdańsk		4 100 zł	5 000 zł	5 500 zł	5 500 zł	7 000 zł	7 900 zł	3 900 zł	4 500 zł	5 200 zł	4 700 zł	6 000 zł	6 700 zł
	Łódź		4 100 zł	4 700 zł	5 300 zł	5 300 zł	6 800 zł	7 700 zł	3 700 zł	4 300 zł	5 000 zł	4 500 zł	5 800 zł	6 500 zł
	Czeski		5 000 zł	5 500 zł	5 900 zł	6 200 zł	7 600 zł	8 500 zł	4 500 zł	5 100 zł	5 500 zł	5 300 zł	6 500 zł	7 200 zł
	Duński		5 900 zł	6 700 zł	7 400 zł	7 400 zł	9 000 zł	10 000 zł	5 500 zł	6 300 zł	6 900 zł	6 300 zł	7 800 zł	8 500 zł
Filski		6 200 zł	6 900 zł	7 800 zł	7 800 zł	9 100 zł	10 000 zł	5 500 zł	6 400 zł	7 000 zł	6 600 zł	7 700 zł	8 500 zł	
Hiszpański		4 700 zł	5 200 zł	5 800 zł	6 000 zł	7 400 zł	7 900 zł	4 300 zł	4 700 zł	5 300 zł	5 100 zł	6 300 zł	6 700 zł	
Norweski		6 100 zł	5 600 zł	7 800 zł	7 800 zł	9 000 zł	10 000 zł	5 500 zł	6 400 zł	6 900 zł	6 600 zł	7 700 zł	8 500 zł	
Rosyjski		4 700 zł	5 200 zł	5 500 zł	5 600 zł	7 000 zł	7 900 zł	4 400 zł	4 800 zł	5 400 zł	4 800 zł	6 000 zł	6 700 zł	
Szwedzki		5 000 zł	5 300 zł	5 800 zł	6 200 zł	7 300 zł	8 300 zł	4 300 zł	5 100 zł	5 500 zł	5 300 zł	6 200 zł	7 100 zł	
Włoski		4 500 zł	5 100 zł	5 700 zł	6 100 zł	7 200 zł	7 900 zł	4 300 zł	4 800 zł	5 300 zł	5 200 zł	6 100 zł	6 700 zł	

# Tax Manager

Wiele firm decyduje się na przeniesienie do nowej lokalizacji nie tylko procesów finansowo-księgowych, ale również podatków. Tax Manager odpowiada za merytoryczną część procesu oraz za zarządzanie zespołem. Podatki, które najczęściej podlegają przeniesieniu do SSC/BPO, to podatki pośrednie (VAT, akcyza), ceny transferowe i rzadziej podatki bezpośrednie. Odpowiedzialność Tax Managera dotyczy jednego rodzaju podatków w stosunku do większej liczby spółek i lokalizacji, czasami jest to pełna odpowiedzialność za wiele rodzajów podatków w określonym kraju lub regionie geograficznym.

## Zakres obowiązków

- nadzór merytoryczny nad powierzonym obszarem podatkowym (np. podatki bezpośrednie, pośrednie, ceny transferowe) dla określonego regionu/grupy państw
- organizacja pracy wykonywanej przez zespół analityków/team leaderów oraz nadzór nad poprawnością rozliczeń podatkowych
- wewnętrzne doradztwo w obrębie powierzonej grupy podatków
- współpraca z lokalnymi organami kontrolującymi poprawność rozliczeń podatkowych
- prowadzenie szkoleń z przepisów podatkowych dla działów księgowości oraz innych działów
- odpowiedzialność za tax compliance
- optymalizowanie wartości odprowadzanego podatku
- analiza regulacji podatkowych, interpretacja orzeczeń sądowych oraz ich implementacja w odniesieniu do konkretnych przypadków występujących w firmie

## Profil

Tax Manager powinien być ekspertem w zakresie wybranego rodzaju podatku pod kątem przepisów podatkowych w krajach, za które ma być odpowiedzialny, i posiadać kilkuletnie doświadczenie w firmie doradztwa podatkowego lub na stanowisku osoby odpowiedzialnej za określony rodzaj podatków w firmie. Atutem kandydata na stanowisko Tax Managera jest posiadanie uprawnień doradcy podatkowego, chociaż ze względu na międzynarodowy charakter nadzorowanych procesów podatkowych nie zawsze jest to wymóg.

## Perspektywy rozwoju

Tax Manager może kontynuować karierę w ramach BPO/SSC. Istnieje możliwość zwiększania zakresu odpowiedzialności w ramach tego samego stanowiska o dodatkowe rodzaje podatków lub regiony geograficzne. Alternatywna ścieżka kariery to kontynuacja kariery poza strukturami BPO/SSC jako Tax Manager w biznesie lub w firmie doradztwa podatkowego.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Head of SSC	Team Leader
	Tax Analyst

## Wynagrodzenie

typ procesu / wielkość zespołu	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
Tax Manager	14 000 zł	16 000 zł	18 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Tax Manager to: 5% - 15%**

# Tax Analyst

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Tax Manager	brak
Team Leader	

## Wynagrodzenie

typ procesu	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Tax Analyst	5 500 zł	6 500 zł	9 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Tax Analyst** to: **0% - 10%**

Tax Analyst odpowiada za część procesu związanego z konkretnym rodzajem podatku, najczęściej w odniesieniu do grupy krajów lub regionu geograficznego. Istnieje kilka grup podatków/zagadnień podatkowych, w których analityk może się specjalizować, a mowa tutaj o podatkach pośrednich (np. VAT, akcyza), podatkach bezpośrednich (np. CIT) lub procesach związanych z polityką i prowadzeniem dokumentacji dotyczących cen transferowych.

## Zakres obowiązków

- przygotowywanie deklaracji podatkowych dla spółek zlokalizowanych w krajach, za obsługę których analityk jest odpowiedzialny
- w przypadku podatków pośrednich (np. VAT, akcyza): uzgadnianie wartości sprzedaży i zakupów do kont księgowych i rejestrów podatkowych, przygotowywanie deklaracji Intrastat
- w przypadku cen transferowych: zbieranie informacji z innych działów oraz przygotowywanie dokumentacji cen transferowych zgodnie z przepisami podatkowymi obowiązującymi w danym kraju i wewnętrznymi regulacjami grupy kapitałowej
- w przypadku podatków bezpośrednich: przygotowywanie deklaracji podatkowych zgodnie z przepisami obowiązującymi w danym kraju, z uwzględnieniem wewnętrznych wytycznych dotyczących planowania podatkowego
- bieżące doradztwo i szkolenia z zagadnień podatkowych prowadzone dla pracowników działu księgowości lub innych działów
- współpraca z działem IT w procesie dostosowywania systemu informatycznego do zmian wynikających z nowych przepisów prawnych
- współpraca z lokalnymi organami kontrolującymi poprawność rozliczeń podatkowych

## Profil

Pracę na stanowisku Tax Analyst w ramach BPO/SSC można rozpocząć w zależności od wymagań stawianych przez pracodawcę: zaraz po studiach lub już z przynajmniej dwuletnim doświadczeniem w doradztwie podatkowym lub w księgowości. Kandydat na stanowisko Tax Analyst powinien być osobą skrupulatną i dokładną, ale również być komunikatywny i umieć pracować w zespole.

## Perspektywy rozwoju

Tax Analyst może awansować na stanowisko Team Leadera w środowisku BPO/SSC, jeżeli posiada predyspozycje do zarządzania zespołem. Poza BPO/SSC Tax Analyst może kontynuować karierę na stanowisku konsultanta w firmie doradztwa podatkowego lub jako specjalista ds. podatków w tradycyjnej firmie. Jeżeli Tax Analyst jest zainteresowany kontynuowaniem kariery w swojej specjalizacji podatkowej, to warto uzyskać uprawnienia doradcy podatkowego.

# Process Improvement Specialist

Stanowisko Process Improvement Specialist staje się coraz bardziej popularne w firmach typu BPO/SSC, ponieważ jednym z głównych celów tego typu firm jest optymalizacja kosztów i poprawa efektywności obsługiwanego procesu. Metodologie związane z optymalizacją procesów najbardziej rozwinęły się w firmach produkcyjnych, gdzie celem jest wytworzenie produktu określonej jakości przy jak najniższym koszcie. Złożoność procesów obsługiwanych przez firmy typu BPO/SSC powoduje, że mimo iż mamy do czynienia z usługami, to wiele z metodologii wywodzących się z firm produkcyjnych ma zastosowanie w tej branży.

## Zakres obowiązków

- koordynowanie projektów mających na celu optymalizację i poprawę efektywności różnych rodzajów procesów obsługiwanych przez firmy typu BPO/SSC, w tym finansowo-księgowych, podatkowych, zakupowych, obsługi klienta i innych
- mapowanie i analizowanie procesów biznesowych, proponowanie usprawnień
- wdrażanie metodologii związanych z optymalizacją procesów: Six Sigma, Kaizen, Lean Management
- definiowanie nowych oraz optymalizacja obecnych KPI (Key Performance Indicators)
- pełnienie funkcji eksperta w obszarze obsługiwanego procesu
- uczestniczenie w projektach związanych z przeniesieniem procesów do nowej lokalizacji

## Profil

Kandydat na stanowisko Process Improvement Specialist powinien posiadać przede wszystkim gruntowną wiedzę z procesu, za którego optymalizację będzie odpowiedzialny, oraz znać metodologię dotyczącą optymalizacji procesów. Preferowani na to stanowisko są kandydaci posiadający certyfikat Six Sigma (Yellow, Green lub Black Belt). Kluczowa jest umiejętność zarządzania projektem. Dużym atutem jest posiadanie jednego z międzynarodowych certyfikatów: PMP, PRINCE2 lub IPMA.

## Perspektywy rozwoju

Process Improvement Specialist może awansować na stanowisko Team Leadera lub Process Managera w środowisku BPO/SSC, jeżeli posiada predyspozycje do zarządzania ludźmi i dodatkowo jest ekspertem w prowadzeniu określonego procesu. Poza BPO/SSC istnieje możliwość kontynuowania kariery w firmie produkcyjnej lub na stanowisku konsultanta w firmie zajmującej się doradztwem biznesowym.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Process Manager	brak
Process Improvement Manager	

## Wynagrodzenie

typ procesu	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
Process Improvement Specialist	7 000 zł	8 500 zł	10 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Process Improvement Specialist to: 5% - 15%**

# ZARZĄDZANIE ZASOBYMI LUDZKIMI

Rok 2017 to dla działów HR okres intensywnych zmian i poszukiwania swojej tożsamości w zmieniających się realiach społecznych oraz biznesowych.

W 2016 roku Polska osiągnęła najniższy od 25 lat poziom bezrobocia, które wyniosło 8,2 %. W 2017 wskaźnik dalej spadał, a według prognoz NBP na koniec 2018 roku wartość ta ma wynosić zaledwie 4,9 proc. Jak podaje GUS, w Polsce wciąż brakuje chętnych na 120 tysięcy etatów. W konsekwencji mamy do czynienia z rosnącym deficytem pracowników. Z tego względu działy zarządzania zasobami ludzkimi stoją przed dwoma wyzwaniami: przeprowadzaniem skutecznej rekrutacji w sytuacji malejącej podaży kandydatów oraz zatrzymaniem najzdolniejszych pracowników w organizacji. Koniecznością jest zatem optymalizacja procesów rekrutacyjnych w celu podniesienia ich wydajności. Rynek pracownika jest wyzwaniem dla zespołów HR, szczególnie w branży nowoczesnych technologii, usług biznesowych czy handlu i sprzedaży.

Między pracodawcami toczy się walka o talenty, stąd zespoły HR zaczynają szukać możliwości usprawnienia komunikacji na linii kandydat – rekruter, przywiązują większą wagę do regularnego przekazywania informacji zwrotnej kandydatom, jak również proponują bardziej atrakcyjne warunki zatrudnienia potencjalnym pracownikom. Rynek pracownika oznacza również, że pracodawcy będą musieli zmierzyć się z presją płacową oraz rotacją kadr, co z kolei oznacza konieczność rozwoju kompleksowych programów retencyjnych.

W obliczu umacniającej się pozycji kandydata marka pracodawcy ma coraz większe znaczenie, a działania i kampanie wizerunkowe realizowane ad hoc już nie zapewniają przewagi wizerunkowej nad innymi pracodawcami. W 2017 roku zdecydowana większość pracodawców zaczęła opracowywać lub rozwijać swoje strategie dotyczące Employer Brandingu i dostosowywać je do zmiennych warunków biznesowych. Wewnątrzfirmowe działania wizerunkowe powinny być równie istotnym tematem dla działów HR w nadchodzącym roku. Rosnące w siłę znaczenie marki pracodawcy generuje również zwiększony popyt na specjalistów z obszaru marketingu pracodawcy. Coraz więcej firm decyduje

się wyodrębnić osobny zespół w ramach organizacji, który dba o wizerunek i którego strategicznym celem jest przyciąganie i zatrzymywanie największych talentów w organizacji.

Nowym trendem w branży HR na świecie jest cyfryzacja. Zjawisko to umożliwiło już firmom budowanie relacji ze swoimi klientami w oparciu o wykorzystanie elastycznych narzędzi budowanych w metodyce Agile. Coraz więcej przedsiębiorstw przenosi te doświadczenia i narzędzia do świata HR, dzięki czemu dział ten rozwija produktywność swoją oraz pracowników poprzez zastosowanie mobilnych aplikacji. Obserwujemy powstawanie licznych zespołów specjalizujących się w analizie złożonych danych HR. W obliczu trendu cyfryzacji HR stale rośnie zainteresowanie specjalistami o predyspozycjach do pracy analitycznej, z umiejętnościami formułowania wniosków i operowania miernikami działań realizowanych przez HR.

W maju 2018 roku pracownicy działów HR będą musieli zmierzyć się z największą zmianą prawną od 20 lat, czyli europejskim rozporządzeniem o ochronie danych osobowych (RODO), które zastąpi dotychczasową dyrektywę regulującą tę kwestię oraz obecnie obowiązującą polską ustawę o ochronie danych osobowych. Nowy akt prawny Unii Europejskiej w znaczący sposób wpłynie na działalność działów HR. Działy personalne staną przed wyzwaniem zmiany m.in. sposobu dystrybucji aplikacji kandydatów i ich oceny przez wielu pracowników w firmie, przeprowadzania rekrutacji ukrytych czy zarządzania bazą kandydatów bez uzyskania odpowiedniej zgody.

Poziom wynagrodzeń specjalistów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest silnie zróżnicowany i uzależniony od wielkości organizacji, kapitału firmy, złożoności procesów czy lokalizacji. Warszawscy pracodawcy oferują znacząco wyższe wynagrodzenie niż pracodawcy w pozostałych regionach Polski.



**Natalia Rzepecka**, Associate Manager  
+48 532 846 788  
nrzepecka@goldmanrecruitment.pl



# Dyrektor Personalny

Dyrektor personalny odpowiada za planowanie i nadzorowanie wszystkich działań związanych z zarządzaniem personelem w firmie. W Polsce powoli wzrasta liczba podmiotów, w których dyrektor personalny występuje jako równoważny partner dla obszarów biznesowych i wchodzi w skład zespołu zarządzającego organizacją lub zarząd. Rola dyrektora personalnego ewoluuje wraz z rozwojem kultury organizacyjnej firmy, którą sam współtworzy.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za kreowanie i realizację strategii personalnej w firmie
- planowanie i negocjowanie budżetu na działania ZZL
- nadzorowanie procesu rekrutacji i pozyskiwania talentów
- koordynowanie procesu planowania ścieżek kariery i sukcesji
- zarządzanie systemem szkoleń i programami rozwoju personelu
- tworzenie systemów ocen okresowych i systemów motywacyjnych
- współtworzenie i nadzór nad realizacją polityki wynagrodzeń
- wspieranie zarządu i kadry zarządzającej w realizacji strategii personalnej
- doradztwo dla zarządu i menedżerów przy podejmowaniu decyzji biznesowych i personalnych
- współpraca ze związkami zawodowymi
- kreowanie strategii i nadzór nad realizacją założeń marketingu personalnego
- zarządzanie pracą podległego zespołu

## Profil

Kandydat na dyrektora personalnego powinien mieć minimum kilkuletnie doświadczenie na stanowisku związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wymagana jest praktyczna i systematycznie aktualizowana wiedza obejmująca wszystkie obszary miękkiego i twardego HR. Nowoczesny dyrektor personalny powinien sprawnie poruszać się w zakresie funkcjonowania istotnych procesów biznesowych i zarządczych w firmie. Kandydata na stanowisko dyrektora personalnego charakteryzować powinny takie cechy jak: komunikatywność, umiejętność wywierania wpływu i argumentacji oraz zdolność do budowania relacji i asertywność.

## Perspektywy rozwoju

Dyrektorowi personalnemu może zostać powierzona funkcja członka zarządu. W największych firmach istnieje perspektywa objęcia stanowiska dyrektora HR grupy. Alternatywą jest możliwość podjęcia wyzwań związanych z objęciem roli dyrektora personalnego w innej organizacji.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu, Członek Zarządu	HR Business Partner
Dyrektor Personalny Grupy	Kierownik Działu Rekrutacji
	Kierownik Działu Kadr i Płac

## Wynagrodzenie

wielkość / typ firmy	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
<b>Warszawa</b>			
powyżej 1000 pracowników	21 000 zł	24 000 zł	27 000 zł
500–1000 pracowników	20 000 zł	22 000 zł	25 000 zł
poniżej 500 pracowników	16 500 zł	19 000 zł	22 000 zł
bank, firma ubezpieczeniowa	22 000 zł	27 000 zł	30 000 zł
<b>Reszta Polski</b>			
powyżej 1000 pracowników	19 500 zł	22 500 zł	25 000 zł
500–1000 pracowników	18 500 zł	21 000 zł	23 000 zł
poniżej 500 pracowników	15 000 zł	18 000 zł	21 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor Personalny to: 10% - 20%**

# HR Business Partner

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Personalny	brak
Dyrektor Zarządzający danym biznesem	

## Wynagrodzenie

wielkość / typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
<b>Warszawa</b>			
powyżej 1000 pracowników	11 000 zł	13 500 zł	15 000 zł
500–1000 pracowników	10 500 zł	13 000 zł	14 500 zł
poniżej 500 pracowników	9 500 zł	11 500 zł	13 500 zł
bank, firma ubezpieczeniowa	10 000 zł	11 500 zł	14 000 zł
<b>Reszta Polski</b>			
powyżej 1000 pracowników	10 000 zł	12 000 zł	13 500 zł
500–1000 pracowników	9 500 zł	11 500 zł	13 000 zł
poniżej 500 pracowników	8 500 zł	10 000 zł	11 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **HR Business Partner** to: **5% - 15%**

HR Business Partner to specjalista z zakresu ZZL, który odpowiada za realizację polityki HR zgodnie ze strategią i celami firmy w określonym obszarze biznesu. W polskich realiach jest to funkcja stosunkowo młoda i realizowana głównie w dużych, międzynarodowych organizacjach z macierzową strukturą organizacyjną. Pojawienie się roli HR Business Partnera w firmie zwykle dowodzi, że funkcja ZZL ewoluowała od administracyjno-wspierającej w kierunku strategicznej.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za realizację strategii personalnej firmy w danym obszarze biznesu
- monitorowanie kluczowych wskaźników HR, diagnozowanie zmieniających się potrzeb
- analizowanie procesów HR i sporządzanie rekomendacji
- inicjowanie i wdrażanie usprawnień dla biznesu, m.in. w takich obszarach jak: polityka wynagrodzeń, systemy motywacyjne, szkolenia, komunikacja
- współpraca z centralą firmy w zakresie wdrażania polityki i narzędzi HR firmy w danym obszarze
- wspieranie i doradzanie menedżerom liniowym i kadrze zarządzającej w sprawach związanych z zarządzaniem personelem
- aktywny udział w procesach rekrutacji na najwyższe stanowiska
- przygotowywanie planu i realizacja budżetu

## Profil

O stanowisko HR Business Partnera mogą ubiegać się osoby posiadające kilka lat doświadczenia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz ugruntowaną wiedzę obejmującą zarówno zagadnienia miękkiego, jak i twardego HR. Od HR Business Partnera wymaga się predyspozycji do pracy o charakterze projektowym oraz gotowości i zdolności do szybkiego przyswajania wiedzy. W tej roli najlepiej sprawdzają się osoby otwarte na zmiany i zdolne do podejmowania samodzielnych decyzji z umiejętnościami analitycznego myślenia.

## Perspektywy rozwoju

HR Business Partner może rozwijać się, podejmując odpowiedzialność za działania HR w innym obszarze biznesu, a jeżeli posiada umiejętności zarządzania zespołem, to awansować na stanowisko kierownicze w strukturach działu personalnego.

# Specjalista ds. Rekrutacji

Specjalista do spraw rekrutacji jest to samodzielne stanowisko w dziale personalnym. Osoba pełniąca tę funkcję pod nadzorem kierownika ds. rekrutacji lub HR Managera odpowiada za planowanie i realizację procesów rekrutacyjnych w firmie. Specjalista ds. rekrutacji występuje w roli doradcy wewnętrznego w stosunku do menedżera zainteresowanego zatrudnieniem pracownika, odpowiada za zdiagnozowanie potrzeb i doprecyzowanie szczegółowych wymagań stawianych kandydatom na dane stanowisko.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za realizację procesów rekrutacji pracowników
- tworzenie procedur na potrzeby rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej
- przygotowywanie profili kandydatów i opisów stanowisk na potrzeby rekrutacji
- opracowywanie lub dobór narzędzi i metod selekcyjnych
- bieżąca współpraca z firmami doradztwa personalnego i agencjami pracy tymczasowej
- przygotowywanie raportów i opinii na temat kandydatów
- wspieranie i szkolenie kadry kierowniczej z zakresu efektywnej rekrutacji personelu
- monitorowanie tendencji na lokalnym lub branżowym rynku pracy
- realizacja założeń marketingu personalnego

## Profil

Kandydat na specjalistę ds. rekrutacji powinien legitymować się dyplomem uczelni wyższej. Ze względu na wiedzę umożliwiającą efektywne i mądre korzystanie z narzędzi selekcyjnych preferowany kierunek to psychologia. Mile widziane jest doświadczenie zdobyte w firmach rekrutacyjnych lub podczas praktyk i staży w działach personalnych. Dodatkowy atut to wiedza z zakresu prawa pracy, kadr, płac oraz employer branding.

## Perspektywy rozwoju

Specjalista ds. rekrutacji w dużych organizacjach może awansować w pionie na stanowisko kierownika ds. rekrutacji lub HR Business Partnera. W mniejszych firmach wraz z rozwojem wiedzy i zaangażowania w realizację innych funkcji ZZL może objąć funkcję HR Managera.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Kierownik ds. Rekrutacji	brak
HR Manager	

## Wynagrodzenie

wielkość / typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
<b>Warszawa</b>			
powyżej 1000 pracowników	5 500 zł	7 000 zł	8 300 zł
500–1000 pracowników	5 200 zł	6 400 zł	7 500 zł
poniżej 500 pracowników	4 800 zł	6 000 zł	6 800 zł
bank, firma ubezpieczeniowa	5 600 zł	7 000 zł	8 000 zł
<b>Reszta Polski</b>			
powyżej 1000 pracowników	5 000 zł	6 400 zł	7 400 zł
500–1000 pracowników	4 700 zł	6 000 zł	7 000 zł
poniżej 500 pracowników	4 400 zł	5 500 zł	6 200 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Specjalista ds. Rekrutacji** to: **0%-10%**

# ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Zarządzanie projektami, które jeszcze do niedawna było niszową, techniczną dyscypliną, dzisiaj staje się obszarem o strategicznym znaczeniu. W 2017 r. międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające kierowników projektów (PMI) szacowało, że do 2027 roku na całym świecie pracodawcy będą poszukiwać ponad 87 milionów osób na stanowiska zorientowane na zarządzanie projektami. Organizacje w dzisiejszych czasach poszukują nowoczesnych koncepcji zarządzania, które pozwolą im osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces na rynku. Zmiana ta przekłada się na wzrost zainteresowania obszarem zarządzania projektami.

Biura zarządzania projektami (PMO – Project Management Office) jako wyodrębnione jednostki organizacyjne to już nie tylko domena instytucji finansowych, firm z branży TELCO i IT czy centrów usług wspólnych. Obserwujemy wzrost liczby podmiotów, które mając na uwadze uzyskanie wyższych wyników operacyjnych i strategicznych decydują się na uruchomienie jednostki PMO w ramach własnej struktury organizacyjnej. Postrzeganie pojedynczego projektu z perspektywy portfela, programu czy strategii organizacji stało się niezbędną kompetencją w każdej firmie. Specjaliści przewidują, że niedługo rola PMO poszerzy się o zarządzanie kompetencjami (zasobami) i koordynację zależności między projektami i programami, a także wyznaczanie strategicznych celów projektowych. Co więcej, postrzeganie pojedynczego projektu przez pryzmat portfela czy strategicznych celów biznesowych staje się niezbędną umiejętnością każdego Project Managera.

Do niedawna rola takiej osoby ograniczała się do przeprowadzenia na czas projektu zgodnie z przedstawionymi wymaganiami oraz budżetem. Dzisiaj Project Manager staje się liderem zmiany i odpowiada za dostarczenie korzyści zgodnych ze strategią organizacji. Według Trójkąta Kompetencji Project Management Institute® (ang. The PMI Talent Triangle®), definiującego zbiór krytycznych kompetencji dzisiejszego kierownika projektu, sama znajomość narzędzi i technik zarządzania projektami (pierwszy wymiar) nie jest wystarczająca. Project Manager powinien znać strategiczne cele organizacji, posiadać umiejętność tworzenia i wykorzystywania założeń strategii oraz stale obserwować otoczenie biznesowe i komunikować zmiany decydującym

(drugi wymiar). Trzecim wymiarem są kompetencje przywódcze, które większość organizacji uważa za niezbędne do skutecznego zarządzania złożonymi projektami.

Zarządzanie projektami coraz częściej wykracza poza obszar IT i znajduje zastosowanie w przypadku niemal wszystkich procesów biznesowych. Coraz więcej organizacji decyduje się na transformację procesów HR czy operacji finansowych. Co za tym idzie, w zarządzaniu projektami obserwujemy zjawisko zwane Agile Business Transformation. Agile, do tej pory znany ze świata projektów z obszaru IT, ewoluuje w stronę przedsięwzięć realizowanych wspólnie z biznesem i zakłada kompleksowe przyjęcie takiego podejścia w obszarze projektów biznesowych. Coraz więcej organizacji przenosi metodykę Agile na całą organizację. To duże wyzwanie, ale jednocześnie szansa dla praktyków Agile.

Obecnie umiejętność zarządzania projektami jest wymagana również na innych stanowiskach, stąd posiadaczami certyfikatów takich jak PMI, IPMA czy PRINCE są również osoby spoza grona profesjonalistów z obszaru project management. Ich posiadanie nie stanowi o przewadze konkurencyjnej nad innymi kandydatami, jest raczej elementem standardowego wachlarza kwalifikacji Project Managerów.

Praca na tym stanowisku ma wyraźny globalny i wirtualny profil, dlatego umiejętność pracy w globalnych i rozproszonych zespołach jest kluczowa i zwiększa przewagę konkurencyjną. Ma ona istotny wpływ na poziom wynagrodzenia.

Wielkość organizacji oraz liczba i skala realizowanych projektów to główne czynniki, które wpływają na poziom wynagrodzenia Project Managera na polskim rynku pracy. Ze względu na lokalizację centrali instytucji finansowych oraz spółek technologicznych, najwięcej miejsc pracy dla specjalistów na tym stanowisku będzie pochodziło z Warszawy. Jednak stały przyrost zespołów projektowych w centrach usług wspólnych z pewnością podtrzyma trend pojawiania się ofert z innych dużych ośrodków miejskich, takich jak Kraków, Wrocław, Łódź czy Trójmiasto.



**Alicja Skiba-Walczak**, Director  
+48 604 762 588  
awalczak@goldmanrecruitment.pl

# Head of PMO

Head of PMO (PMO – Project Management Office) stoi na czele działu odpowiadającego za realizację projektów, najczęściej z obszarów biznesu i IT, których celem jest optymalizacja i implementacja nowych rozwiązań w organizacji czy wdrożenie nowych produktów. Jego zadanie skupia się na koordynacji przebiegu projektów, nadzorze realizacji celów oraz pracy podległych zespołów.

## Zakres obowiązków

- aktywna współpraca z zarządkiem w zakresie definiowania strategii działania PMO w powierzonym obszarze biznesowym lub w skali całej organizacji
- opracowywanie i wdrożenie metodologii zarządzania projektami w ramach PMO
- odpowiedzialność za terminową realizację wyznaczonych projektów zgodnie z wyznaczonymi kryteriami czasowymi, jakościowymi i finansowymi
- ocena występujących ryzyk, konfliktów oraz wprowadzanie działań naprawczych
- zarządzanie podległym zespołem Project Managerów po stronie biznesowej i/lub IT
- aktywna współpraca z innymi departamentami oraz dostawcami zewnętrznymi
- inicjowanie nowych projektów optymalizacyjnych w organizacji

## Profil

Head of PMO posiada wyższe wykształcenie, najczęściej informatyczne lub ekonomiczne, nierzadko uzupełnione o studia podyplomowe z zarządzania projektami lub MBA. Od kandydatów na dyrektora biura zarządzania projektami oczekuje się m.in. 6 lat doświadczenia w obszarze zarządzania projektami i zespołami projektowymi, jak również wiedzy z zakresu procesów zachodzących w organizacji. Kwalifikacje takie jak PMP, PRINCE2, IPMA dodatkowo podnoszą konkurencyjność kandydata na rynku pracy.

## Perspektywy rozwoju

Dalsza ścieżka rozwoju dyrektora biura zarządzania projektami może być związana ze zwiększeniem odpowiedzialności jako dyrektor regionalny lub w innych działach operacyjnych lub IT. W instytucjach finansowych może się to wiązać z awansem na stanowisko dyrektora pionu.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu, Członek Zarządu	Project Manager
Dyrektor Operacyjny	Członkowie Zespołu Projektowego
Dyrektor IT	

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
bank, firma ubezpieczeniowa	23 000 zł	25 000 zł	28 000 zł
pozostałe firmy	20 000 zł	23 000 zł	26 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Head of PMO to: 10% - 20%**

# Project Manager

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Head of PMO	Analitik Biznesowy
Dyrektor Operacyjny	Członkowie Zespołu Projektowego
Dyrektor IT	

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
bank, firma ubezpieczeniowa	11 000 zł	16 000 zł	17 500 zł
pozostałe firmy	9 000 zł	14 500 zł	16 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Project Manager** to: **5% - 15%**

Kierownik projektu (Project Manager) jest osobą koordynującą realizację wyznaczonych projektów optymalizacji lub wprowadzania nowych procesów, produktów w organizacji. Project Manager jest zaangażowany w każdy etap realizacji projektu, pełniąc jednocześnie funkcję kontrolną (poprawność, terminowość realizacji projektu, weryfikacja przyjętych celów). Na tym stanowisku, oprócz wiedzy z zakresu prowadzenia projektów, niezmiernie ważne są kompetencje interpersonalne, jak i analityczne.

## Zakres obowiązków

- zbieranie oraz analiza potrzeb klientów wewnętrznych
- planowanie i definiowanie strategii działania
- przeprowadzanie analiz jakościowych i ilościowych dostępnych zasobów (zasoby ludzkie, budżet)
- ocena występujących ryzyk związanych z wykonalnością projektu
- monitorowanie poszczególnych etapów realizacji projektów
- zarządzanie zespołem podległych pracowników oraz koordynowanie pracy i komunikacji osób zaangażowanych (inni pracownicy firmy, zewnętrzni dostawcy) w dany projekt
- inicjowanie nowych projektów i rozwiązań optymalizujących procesy
- kontaktowanie się z zewnętrznymi partnerami i dostawcami
- negocjowanie warunków współpracy, cen z kontrahentami
- zarządzanie wdrożeniem projektu
- przygotowywanie sprawozdań i raportów z prowadzonych prac

## Profil

Project Manager powinien mieć wykształcenie wyższe kierunkowe dla danej branży (najczęściej są to kierunki ekonomiczne lub informatyczne). Mile widziane są certyfikaty PRINCE, PMP lub IPMA. Na tym stanowisku również mają znaczenie predyspozycje osobowościowe (zdolności komunikacyjne, przywódcze, analityczne, negocjacyjne, zarządzania, koordynacji wielu czynności jednocześnie).

## Perspektywy rozwoju

Dalsza ścieżka rozwoju może wiązać się z awansem na stanowisko kierownicze w ramach organizacji jako dyrektor departamentu zarządzania projektami, dyrektor działu IT, dyrektor operacyjny. Możliwe jest także zwiększanie zakresu obowiązków w ramach tego samego stanowiska poprzez prowadzenie bardziej złożonych projektów.

# AUDYT WEWNĘTRZNY

Audyt wewnętrzny jest nowoczesnym procesem, który wspomaga skuteczne kierowanie przedsiębiorstwami poprzez ocenę systemów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu korporacyjnego. Jego celem jest usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Jest to jednostka raportująca do rady nadzorczej, właściciela lub w przypadku większych organizacji - do Komitetu Audytu. Pełni funkcję kontrolną, czyli systematycznie weryfikuje i ocenia wszystkie obszary działalności i identyfikuje obszary narażone na różnego rodzaju ryzyko. Jest również ciałem doradczym dla najwyższej kadry managerskiej i kierowników liniowych i sugeruje kierunki zmian w celu usprawnienia i zwiększenia efektywności pracy w zgodności z przepisami prawa i strategią firmy. Wartość dodaną, którą wnosi audytor wewnętrzny do organizacji, najlepiej obrazuje rosnąca popularność tego zawodu. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wprowadzenie tej funkcji w swoich strukturach w miejsce komórek zajmujących się kontrolą doraźną.

Zadania, jakie realizował audyt wewnętrzny na przestrzeni lat, znacząco ewoluowały. Początkowo przedmiotem kontroli były przede wszystkim błędy księgowe i oszustwa finansowe. Z czasem komórce tej przypisano funkcje przeglądu struktur organizacyjnych oraz procedur, a także procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Dzisiaj funkcja audytu wewnętrznego wyewoluowała w kierunku zarządzania ryzykiem i tworzenia systemów wczesnego ostrzeżenia. Firmy stawiają na analizy ex ante i sygnalizację zagrożeń.

Niezmiennie od wielu lat audytorzy koncentrują się na tradycyjnych obszarach: audycie operacyjnym, finansowym i IT. Wyjątkiem jest audyt śledczy, którego udział w ogólnej liczbie wzrasta w ostatnim czasie. Ma to związek z rosnącym problemem nadużyć i korupcji w firmach, ze szczególnym uwzględnieniem cyberprzestępczości. Duże zainteresowanie audytem IT wynika po części z rozwoju narzędzi informatycznych (np. cloud computing), a w konsekwencji ze zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Powodują one powstawanie nowych ryzyk i w efekcie mają wpływ na poszerzanie zakresu audytu.

Obecnie niemniej ważnym aspektem pracy audytora jest etyka, bezpośrednio związana z coraz popularniejszymi działaniami w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Ze względu na bardzo dużą wartość zaufania oraz reputacji w świecie biznesu, przedsiębiorstwa muszą być transparentne i odpowiedzialne za swoje działania kierowane do wszystkich interesariuszy. Organizacje są zobligowane do szukania rozwiązań z pogranicza etyki i polityki compliance. Skutki nieetycznych działań mogą być druzgocące dla firm, choćby pod kątem utraty zaufania klientów czy pracowników. Wyznaczeni do tych działań audytorzy muszą cechować się wyjątkowo wysoką etyką pracy i transparentnością w działaniu.

Audyt wewnętrzny został wprowadzony w Polsce ustawą o finansach publicznych w 2002 roku, jednak większość obecnie funkcjonujących stanowisk w tym obszarze powstało po 2011 roku. Pojawiają się one najczęściej w międzynarodowych firmach z zagranicznym kapitałem. Są obecne tam, gdzie wymaga tego regulator, jak również powstają z woli właściciela organizacji. Większość komórek audytorskich to zespoły 4-5 osobowe, skala zatrudnienia w tym obszarze nie jest skorelowana z wielkością spółki, branżą czy strukturą. Największe zespoły audytorskie (10 lub więcej osób) funkcjonują w firmach z branży finansowej (w tym SSC) i energetycznej, o przychodach powyżej 500 mln PLN. Nie jest to jednak sztywna reguła.

Od kilku lat obserwujemy systematyczny wzrost płac na tych stanowiskach. Wynika to głównie ze większej liczby wakatów spowodowanych rozwojem sektora centrów usług wspólnych, gdzie prócz kompetencji merytorycznych ważna jest znajomość języków obcych. Audytor wewnętrzny musi być otwarty na podróże służbowe (czasem zajmują nawet do 50% czasu pracy) oraz liczyć się ze stresogennym środowiskiem pracy. Coraz bardziej cenione są kompetencje informatyczne audytorów, takie jak zaawansowana znajomość narzędzia Excel, modeli statystycznych czy nawet dobra znajomość różnych systemów ERP oraz języka SQL.



**Alicja Skiba-Walczak**, Director  
+48 604 762 588  
awalczak@goldmanrecruitment.pl

# Manager ds. Audytu Wewnętrznego

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego	Audytorski Wewnętrzny
Dyrektor Finansowy	
Prezes Zarządu, Rada Nadzorcza	

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Firma produkcyjna/ handlowa/usługowa/ BPO/SSC	17 000 zł	20 000 zł	23 000 zł
Bank/firma ubezpieczeniowa	15 000 zł	19 000 zł	21 000 zł
Instytucja rządowa/ samorządowa	9 000 zł	10 500 zł	12 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Manager ds. Audytu Wewnętrznego** to: **10% - 20%**

Manager ds. audytu wewnętrznego to kierownicze stanowisko odpowiedzialne za ustalanie i wykonywanie planu audytów. Rola ta występuje jedynie w największych firmach oraz grupach kapitałowych. Menedżer ds. audytu jest odpowiedzialny za minimalizowanie występowania ryzyka wewnętrznego oraz zewnętrznego, które zagraża funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W największych firmach, które charakteryzują się dużą złożonością procesów, oraz w bankach występuje także funkcja dyrektora ds. audytu wewnętrznego. Osoba odpowiedzialna za audyt wewnętrznego w organizacji odpowiada najczęściej za wszystkie jego aspekty: finansowy, operacyjny, IT oraz SOX.

## Zakres obowiązków

- ustalanie zakresu rocznego i kilkuletniego planu wykonywania audytów we wszystkich jednostkach biznesowych/działach firmy
- kontrola zgodności wszystkich aspektów działania firmy w stosunku do uwarunkowań zewnętrznych i procedur wewnętrznych
- optymalizacja procesów zachodzących w firmie oraz optymalizacja kosztowa
- organizacja projektów audytorskich, tj. ustalenie harmonogramu, budżetu i zakresu
- audyt, prawidłowa implementacja i monitoring działania systemu kontroli wewnętrznej
- utrzymywanie długoterminowych relacji z klientami wewnętrznymi (kierownicy poszczególnych jednostek organizacyjnych)
- uczestnictwo we wczesnej fazie przekształceń własnościowych (fuzje/przejęcia)
- polityka zatrudniania, zarządzania, motywowania i rozwoju pracowników w dziale audytu wewnętrznego

## Profil

Menedżer ds. audytu wewnętrznego posiada przynajmniej szesnaście doświadczenie w firmie audytorskiej lub jako audytor wewnętrzny. Na tym stanowisku wymagana jest praktyczna wiedza z zakresu funkcjonowania wszystkich istotnych procesów biznesowych, wiedza z zakresu zarządzania ryzykiem oraz oczywiście predyspozycje do zarządzania zespołem. Większość osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach w działach audytu wewnętrznego posiada kwalifikacje zawodowe: CIA, ACCA, biegły rewident.

## Perspektywy rozwoju

Menedżer ds. audytu w przypadku największych firm lub banków może awansować na stanowisko dyrektora ds. audytu. Alternatywna ścieżka kariery dotyczy kontrolera finansowego, dyrektora finansowego lub dyrektora ds. zarządzania ryzykiem. Realizację ścieżki kariery ułatwia zdobycie kwalifikacji zawodowych: ACCA lub CIMA.



# Audyt Wewnętrzny

Audyt wewnętrzny to podstawowe stanowisko w dziale audytu wewnętrznego, którego zadania polegają na uczestnictwie w projektach audytorskich i wykonywaniu prac założonych w planie audytu. Praca na tym stanowisku wymaga zrozumienia celów organizacji, specyfiki ryzyka biznesowego, operacyjnego oraz finansowego, w którym działa firma, zewnętrznych uregulowań oraz różnych potrzeb reprezentowanych przez akcjonariuszy, zarząd i pracowników.

## Zakres obowiązków

- uczestnictwo w projektach audytowych w ramach jednego lub kilku następujących obszarów: audyt finansowy, operacyjny, SOX, systemów i procesów IT
- audyt finansowy polega na sprawdzeniu, czy sprawozdania finansowe zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi przepisami oraz wewnętrzną polityką rachunkowości
- audyt operacyjny polega na analizie kluczowych procesów i zasobów w organizacji pod kątem zainstalowanych kontroli wewnętrznych i ewentualnych możliwych ryzyk
- audyt SOX to weryfikacja, czy jednostka lub firma spełnia kryteria funkcjonowania kontroli wewnętrznych, które zostały narzucone przez ustawę Sarbanes Oxley Act
- audyt IT polega na weryfikacji funkcjonowania procesów i systemów IT pod kątem wystąpienia ryzyk
- odpowiedzialność za projekty jednorazowe (np. due diligence, audyty śledcze)
- uczestnictwo w projektowaniu nowych systemów kontroli wewnętrznej
- przygotowywanie raportu z wykonanej pracy wraz z przedstawionymi wnioskami i zaleceniami

## Profil

Karierę w audycie wewnętrznym można rozpocząć w: firmie audytorskiej, dziale audytu wewnętrznego lub wybranym innym dziale firmy. Audyt wewnętrzny jest cenionym samodzielnym specjalistą na rynku pracy, jeżeli posiada min. 2–3 lata doświadczenia, rozumie procesy biznesowe, zna metodologię przeprowadzania audytu oraz posiada kwalifikacje zawodowe lub jest w trakcie ich uzyskiwania (np. CIA, ACCA, CIMA). Od audytora wewnętrznego oczekuje się dokładności, terminowości oraz gotowości do częstych podróży służbowych, również zagranicznych.

## Perspektywy rozwoju

Jeżeli audytór posiada umiejętności zarządzania zespołem oraz wiedzę merytoryczną, może zostać promowany na menedżera ds. audytu wewnętrznego. Inne możliwości kontynuowania kariery to specjalista lub kierownik w jednym z działów operacyjnych. Audytór wewnętrzny może znaleźć zatrudnienie jako kontroler finansowy w mniejszej firmie lub jako specjalista ds. kontrolingu w dużej firmie.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Manager ds. Audytu Wewnętrznego	brak
Dyrektor Finansowy	
Prezes Zarządu, Rada nadzorcza	

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
Firma produkcyjna/ handlowa/usługowa/ BPO/SSC	8 500 zł	11 500 zł	13 000 zł
Bank/firma ubezpieczeniowa	9 000 zł	12 000 zł	13 500 zł
Instytucja rządowa/ samorządowa	5 000 zł	6 500 zł	8 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Audytór Wewnętrzny to: 5% - 15%**

# Audytor IT

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Manager ds. Audytu Wewnętrznego	brak
Dyrektor Finansowy	

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Firma produkcyjna/ handlowa/usługowa/ BPO/SSC	11 000 zł	13 500 zł	15 000 zł
Bank/firma ubezpieczeniowa	10 500 zł	12 500 zł	14 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Audytor IT** to: **5% - 15%**

Audytor IT to specjalistyczne stanowisko odpowiedzialne za badanie wewnętrznych systemów informatycznych pod kątem wystąpienia ryzyk oraz wypracowania optymalnych rozwiązań dla dalszego rozwoju procesów biznesowych takich jak: finanse, zakupy czy logistyka. Z racji postępującej informatyzacji procesów stanowisko to staje się coraz bardziej kluczowe w prawidłowym funkcjonowaniu i dalszym rozwoju organizacji. O atrakcyjności stanowiska świadczy również wyższe wynagrodzenie w porównaniu do audytorów innych obszarów.

## Zakres obowiązków

- przeglądy efektywności wewnętrznych systemów informatycznych (aplikacje, infrastruktura, ochrona danych)
- ocena ryzyk i potencjalnych zagrożeń mających wpływ na funkcjonowanie systemów informatycznych zgodnie z wewnętrznymi i zewnętrznymi kryteriami i normami
- opracowywanie narzędzi wspomagających proces audytu IT
- przygotowywanie sprawozdań z przeprowadzonych audytów
- proponowanie rozwiązań mających na celu optymalizację i usprawnienie systemów oraz wspomaganie realizację celów biznesowych
- monitorowanie wdrożenia zgłoszonych rekomendacji

## Profil

Ścieżkę rozwoju zawodowego można rozpocząć w zewnętrznej firmie świadczącej usługi audytorskie lub informatyczne, jak również z wewnętrznym dziale audytu, kontroli wewnętrznych lub IT. Od audytora IT oczekuje się wykształcenia wyższego w obszarze technologii lub ekonomii, uzupełnionego następnie szkoleniami z zakresu informatyki lub zagadnień audytu IT oraz 2–3-letniego doświadczenia.

## Perspektywy rozwoju

Audytor IT może awansować kolejno na starszego specjalistę i eksperta w lokalnych lub globalnych strukturach organizacji. Jeśli osoba na stanowisku audytora IT wykazuje wysoki poziom wiedzy merytorycznej, jak również kompetencje w zakresie zarządzania zespołem, może w dalszej perspektywie awansować na menedżera audytu wewnętrznego. Alternatywna ścieżka kariery to specjalista lub kierownik projektów w innych działach operacyjnych. Rozwój kariery ułatwia zdobycie kwalifikacji zawodowych, np. CISA, CISSP, CIA, CISM.

# AUDYT ZEWNĘTRZNY I KONSULTING

Konsultingiem zajmują się profesjonalne firmy doradcze, które można zaszerzować do trzech grup. Pierwsza to tzw. wielka czwórka: PwC, EY, Deloitte i KPMG. Te gigantyczne firmy wyrosły z audytu, ale od dawna nie jest to jedyne źródło ich aktywności. Stanowi on ok. 50 % łącznej wartości ich przychodów. Pozostała część to doradztwo podatkowe (w tym optymalizacja) oraz strategiczne. W drugiej grupie mieszczą się firmy świadczące usługi w zakresie doradztwa strategicznego: McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain, AT Kearney oraz mniejsze butik konsultingowe, nierzadko zakładane przez alumnów tych pierwszych. Przedmiotem ich analiz są fuzje i przejęcia, programy restrukturyzacji (aktywów, struktury finansowania, organizacji i zarządzania, kadr, systemów informacyjno-decyzyjnych), programy prywatyzacji czy IPO. W trzeciej grupie znajdują się mniejsze podmioty o ugruntowanej pozycji na rynku, określane mianem Second Tier oraz małe biura rachunkowe i firmy doradztwa podatkowego.

Rynek usług doradczych oraz audytorskich jest rynkiem dynamicznym i wysoce konkurencyjnym. Przewiduje się, że sektor konsultingu strategicznego zachowa 5% tempo wzrostu w najbliższych latach. Jest to spowodowane stabilnym popytem na doradztwo w zakresie obniżania kosztów, fuzji i przejęć, ekspansji firm na nowe rynki oraz rozwiązywania problemów regulacyjnych, przed którymi coraz częściej stają globalne firmy. Firmy audytorskie również nie będą narzekały na brak zleceń, choć przyjdzie im pracować w jeszcze trudniejszych warunkach. Od kilku lat obserwujemy na tym rynku nasilającą się presję cenową przy jednoczesnym zwiększaniu zakresu prowadzonych prac. Dodatkowo klienci coraz częściej przekonują się, że jakość świadczonych usług nie wynika z szyldu firmy doradczej, ale z doświadczenia i wiedzy osób, które klientowi faktycznie doradzają. To znacząco wpływa na perspektywy rozwoju średnich i mniejszych firm audytorskich. Obserwujemy duży popyt na usługi doradztwa podatkowego i prawnego. Przedsiębiorcy potrzebują pomocy w procesie dostosowania się do nowych wymogów powodowanych przez częste zmiany legislacyjne. Do tego dochodzą działania organów podatkowych w obszarze stosowania prawa i kontrole w zakresach, w których do tej pory podatnicy nie byli niepokojeni.

Na rynku usług doradczych obserwujemy coraz większy nacisk na specjalizację. Z roku na rok zwiększa się zainteresowanie usługami świadczonymi przez małe organizacje, skupiające się na obsłudze wąskiego segmentu rynku i świadczące określony rodzaj usług. Konsulting coraz silniej zaczyna także walczyć o zupełnie nowy segment rynku, którym jest doradztwo technologiczne. W najbliższych latach możemy spodziewać się znacznego rozwoju portfela świadczonych usług w tym zakresie. W tym celu firmy konsultingowe coraz częściej szukają silnych partnerów i tworzą ośrodki, w których pracują nad nowatorskimi rozwiązaniami w obszarze nowych technologii wspierających biznes.

Branża konsultingowa niezmiennie walczy o najbardziej utalentowanych pracowników. Najwięcej ofert pracy jest kierowanych do studentów i absolwentów oraz osób z niewielkim stażem pracy, co wynika z struktury organizacji oraz oferowanej dynamicznej ścieżki kariery. W branży usług doradczych znajdują pracę już nie tylko specjaliści z obszaru finansów, poszukiwani będą także eksperci z obszaru zarządzania danymi, Business Intelligence, Big Data czy Data Scientist. Dużym wyzwaniem dla całego konsultingu będzie znalezienie pracowników, którzy łączą otwartość, komunikatywność i umiejętność pracy z klientem z wiedzą z obszaru analizy danych i znajomością procesów biznesowych od strony technologicznej.

Na strukturę wynagrodzeń w branży konsultingowej wpływa zarówno wielkość organizacji, jak i lokalizacja miejsca pracy. Na najwyższe stawki mogą liczyć specjaliści zatrudnieni w wielkiej czwórce w Warszawie. Mniejsze płace otrzymują osoby zatrudnione poza stolicą i w firmach z tzw. Second Tier. Wysokiego poziomu wynagrodzeń mogą oczekiwać osoby zatrudnione w firmach doradztwa strategicznego.



**Alicja Skiba-Walczak**, Director  
+48 604 762 588  
awalczak@goldmanrecruitment.pl

# Manager w Dziale Audytu

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor	Starszy Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
BIG4	15 500 zł	16 000 zł	17 500 zł
Second Tier	13 500 zł	14 500 zł	16 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Manager w Dziale Audytu** to: **10% - 20%**

Manager w firmie audytorskiej nadzoruje jednocześnie prowadzenie kilku projektów dla klientów zewnętrznych w przypadku małych lub średnich firm lub jednego dużego w przypadku dużej korporacji. Realizowane projekty to badania i przeglądy sprawozdań finansowych sporządzonych przez firmy, dla których obowiązek audytu wynika z polskiej ustawy o rachunkowości, wymogów związanych z raportowaniem do grupy, lub inne projekty zlecane przez zarząd lub radę nadzorczą (audyty due diligence, przeglądy kontroli wewnętrznych, projekty doradcze z obszaru rachunkowości finansowej). Sprawozdania finansowe są sporządzane według określonych standardów sprawozdawczości (PAS, IFRS, US GAAP) i zgodnie z tymi standardami podlegają badaniu.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za organizację projektów audytorskich, tj. za ustalenie harmonogramu, terminu badania oraz dobór zespołu konsultantów i starszych konsultantów
- odpowiedzialność za kontakt i budowanie długoterminowych relacji z klientem na poziomie zarządu (dyrektor finansowy, prezes) lub rady nadzorczej
- nadzorowanie przygotowania raportu lub opinii z badania
- przedstawianie i omawianie z klientem wniosków z badania i wykrytych nieprawidłowości
- odpowiedzialność za prowadzenie negocjacji cenowych i podpisywanie umów z klientem
- realizacja zadań sprzedażowych w ramach ustalonego budżetu
- udział w seminariach i konferencjach branżowych
- odpowiedzialność za zatrudnianie, szkolenie, motywowanie, ocenę i rozwój konsultantów i starszych konsultantów

## Profil

Menedżer w dziale audytu to osoba posiadająca minimum sześciolateczne doświadczenie w firmie audytorskiej, które zdobywała na stanowisku konsultanta i starszego konsultanta. Idealny kandydat na menedżera posiada kwalifikację biegłego rewidenta, która uprawnia do wydawania opinii na temat sporządzonych sprawozdań finansowych lub certyfikat ACCA. Od menedżera oczekuje się również miękkich kompetencji, takich jak umiejętność zarządzania zespołem i budowania długoterminowych relacji z klientem.

## Perspektywy rozwoju

Menedżer w dziale audytu może kontynuować karierę w audycie zewnętrznym, awansując kolejno na stanowisko starszego menedżera, dyrektora, a na końcu partnera. Alternatywna ścieżka kariery wiąże się ze stanowiskiem kontrolera finansowego, dyrektora finansowego lub menedżera ds. audytu wewnętrznego. Rozwój kariery ułatwia zdobycie kwalifikacji zawodowych ACCA, CIMA lub uprawnień biegłego rewidenta.

# Starszy Konsultant w Dziale Audytu

Starszy konsultant w firmie audytorskiej to pierwszy poziom stanowiska kierowniczego, na którym pracownik jest odpowiedzialny za samodzielne prowadzenie małych i średnich projektów oraz codzienny kontakt z klientem. W przypadku projektów realizowanych dla dużych firm starszy konsultant jest członkiem zespołu i odpowiada za część projektu. Realizowane projekty to badania i przeglądy sprawozdań finansowych sporządzonych przez firmy, dla których obowiązek audytu wynika z polskiej ustawy o rachunkowości, wymogów związanych z raportowaniem do grupy, lub inne projekty zlecane przez zarząd lub radę nadzorczą (audyty due diligence, przeglądy kontroli wewnętrznych, projekty doradcze z obszaru rachunkowości finansowej). Sprawozdania finansowe są sporządzane według określonych standardów sprawozdawczości (PAS, IFRS, US GAAP) i zgodnie z tymi standardami podlegają badaniu.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za planowanie pracy w ramach prowadzonego projektu audytorskiego, z uwzględnieniem zakresu badania, identyfikacji rodzajów ryzyka, doboru narzędzi i procedur do badania
- zarządzanie grupą konsultantów (najczęściej 1–4 osób) podczas projektu
- codzienny kontakt z klientem podczas projektu
- przygotowywanie wstępnej wersji opinii i raportu z badania, listy proponowanych korekt oraz listu do zarządu
- wspieranie i szkolenie konsultantów w realizowanych przez nich zadaniach

## Profil

Starszy konsultant w dziale audytu to osoba posiadająca minimum trzyletnie doświadczenie w firmie audytorskiej, które zdobywała na stanowisku konsultanta i podczas praktyk. Idealny kandydat na starszego konsultanta posiada kwalifikację biegłego rewidenta, która uprawnia do wydawania opinii na temat sporządzonych sprawozdań finansowych, ewentualnie certyfikat ACCA, lub jest w trakcie ich uzyskiwania. Starszy konsultant powinien posiadać predyspozycje do zarządzania projektem oraz zespołem.

## Perspektywy rozwoju

Starszy konsultant w dziale audytu może kontynuować karierę w audycie zewnętrznym, awansując po kolejnych trzech latach na stanowisko menedżera, a następnie na stanowisko starszego menedżera. Aby kontynuować karierę w audycie, pracodawcy oczekują uzyskania uprawnień biegłego rewidenta lub kwalifikacji ACCA. Starszy konsultant może kontynuować karierę na stanowisku audytora wewnętrznego, specjalisty ds. kontrolingu lub kontrolera finansowego. Niektórzy z audytorów decydują się na kontynuowanie kariery w księgowości, np. na stanowisku samodzielnego lub głównego księgowego.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Manager	Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
BIG4	8 500 zł	10 000 zł	11 500 zł
Second Tier	7 500 zł	9 000 zł	10 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Starszy Konsultant w Dziale Audytu to: 5% - 15%**

# Konsultant w Dziale Audytu

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Starszy Konsultant	Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
BIG4	5 500 zł	6 500 zł	7 000 zł
Second Tier	4 800 zł	5 400 zł	6 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Konsultant w Dziale Audytu** to: **5% - 10%**

Konsultant w firmie audytorskiej jako członek zespołu bierze udział w projektach audytowych pod nadzorem starszego konsultanta. Konsultantom, którzy posiadają przynajmniej dwuletnie doświadczenie, powierza się czasami samodzielne prowadzenie mniejszych projektów. Realizowane projekty to badania i przeglądy sprawozdań finansowych sporządzonych przez firmy, których obowiązek audytu wynika z polskiej ustawy o rachunkowości, wymogów związanych z raportowaniem do grupy, lub inne projekty zlecane przez zarząd lub radę nadzorczą (audyty due diligence, przeglądy kontroli wewnętrznych, projekty doradcze z obszaru rachunkowości finansowej). Sprawozdania finansowe są sporządzane według określonych standardów sprawozdawczości (PAS, IFRS, US GAAP) i zgodnie z tymi standardami podlegają badaniu.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za badanie konkretnych elementów sprawozdania finansowego (np. środki trwałe, zapasy, należności, rezerwy)
- udział w inwentaryzacji zapasów lub środków trwałych przeprowadzanej przez klienta
- opisywanie procesów pod kątem identyfikacji kontroli wewnętrznych i rodzajów ryzyka
- testowanie kontroli wewnętrznych
- sprawdzanie poprawności rachunkowej sporządzonych sprawozdań finansowych i raportu/opinii z badania

## Profil

Konsultant w dziale audytu to osoba posiadająca z reguły do trzech lat doświadczenia w firmie audytorskiej. Aby rozpocząć pracę na stanowisku konsultanta, należy ukończyć studia wyższe, najlepiej o profilu ekonomicznym, chociaż nie jest to wymóg. Należy posiadać umiejętności analityczne, komunikacyjne oraz pracy w zespole. Od kandydatów na stanowisku konsultanta oczekuje się gotowości do ciągłej nauki oraz do projektowego charakteru pracy.

## Perspektywy rozwoju

Konsultant w dziale audytu może kontynuować karierę w audycie zewnętrznym, awansując po trzech latach na stanowisko starszego konsultanta. Niektórzy z konsultantów po ok. dwóch, trzech latach pracy decydują się na kontynuowanie kariery na stanowisku audytora wewnętrznego lub specjalisty ds. kontrolingu. Karierę w audycie wewnętrznym ułatwia rozpoczęcie procesu zdobywania kwalifikacji zawodowych ACCA lub CIMA, a w przypadku zamiaru pozostania w obszarze audytu zewnętrznego zalecane jest zdobycie uprawnień biegłego rewidenta.

# Manager w Dziale Doradztwa Podatkowego

Manager w firmie doradztwa podatkowego odpowiada za prowadzenie jednego dużego lub kilku mniejszych projektów doradczych dla klientów zewnętrznych. Aby być wysokiej klasy ekspertem, menedżer specjalizuje się w określonym rodzaju podatku lub nawet branży. Najczęściej spotykane specjalizacje to podatki pośrednie (np. VAT i akcyza), podatki bezpośrednie (np. CIT), ceny transferowe, postępowanie podatkowe i sądowe, doradztwo w zakresie podatków osobistych oraz podatkowe aspekty fuzji i przejęć. Głębokość specjalizacji wśród menedżerów zależy od wielkości firmy/biura doradztwa podatkowego. Największa specjalizacja występuje w dużych kancelariach warszawskich, a z kolei menedżer zatrudniony w mniejszej firmie doradczej poza stolicą często zajmuje się wszystkimi rodzajami podatków.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za organizację projektów doradczych, tj. za ustalenie harmonogramu, terminu projektu oraz dobór zespołu konsultantów i starszych konsultantów
- odpowiedzialność za kontakt i budowanie długoterminowych relacji z klientem (główny księgowy, Tax Manager, dyrektor finansowy lub prezes)
- nadzorowanie przygotowania w zależności od rodzaju podatków i projektu: opinii, dokumentacji, przeglądu, raportu itp.
- przedstawianie i omawianie z klientem wniosków z przeglądów podatkowych
- odpowiedzialność za prowadzenie negocjacji cenowych i podpisywanie umów z klientem
- realizacja zadań sprzedażowych w ramach ustalonego budżetu
- udział w seminariach i konferencjach branżowych
- odpowiedzialność za zatrudnianie, szkolenie, motywowanie, ocenę, rozwój konsultantów i starszych konsultantów

## Profil

Menedżer w dziale doradztwa podatkowego to osoba posiadająca minimum sześcioletnie doświadczenie w firmie doradczej, które zdobywała na stanowisku konsultanta i starszego konsultanta. Kandydat na menedżera powinien posiadać uprawnienia doradcy podatkowego. Istotnym wymogiem na tym stanowisku są miękkie kompetencje, takie jak umiejętność zarządzania zespołem i budowania długoterminowych relacji z klientem.

## Perspektywy rozwoju

Menedżer może kontynuować karierę w firmie doradztwa podatkowego, awansując kolejno na stanowisko starszego menedżera, dyrektora, a na końcu partnera. Alternatywna ścieżka kariery to stanowisko Tax Managera w sektorze BPO/SSC lub w tradycyjnej firmie. Wielu menedżerów będących doradcami podatkowymi decyduje się na prowadzenie własnej praktyki.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor	Starszy Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
BIG4	15 500 zł	16 500 zł	18 000 zł
Second Tier	14 000 zł	15 000 zł	16 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Manager w Dziale Doradztwa Podatkowego** to: **10% - 20%**

# Starszy Konsultant w Dziale Doradztwa Podatkowego

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Manager	Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
BIG4	9 000 zł	10 500 zł	12 000 zł
Second Tier	8 000 zł	9 500 zł	11 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Starszy Konsultant w Dziale Doradztwa Podatkowego** to: **5% - 15%**

Starszy konsultant w firmie doradztwa podatkowego jest pierwszym poziomem stanowiska kierowniczego, w ramach którego pracownik jest odpowiedzialny za samodzielne prowadzenie projektów oraz codzienny kontakt z klientem. Od poziomu starszego konsultanta następuje specjalizacja, której oczekują duże firmy doradcze, zwłaszcza te mające biura w Warszawie. Najczęściej spotykane specjalizacje to podatki pośrednie (np. VAT i akcyza), podatki bezpośrednie (np. CIT), ceny transferowe, postępowanie podatkowe i sądowe, doradztwo w zakresie podatków osobistych oraz podatkowe aspekty fuzji i przejęć. W przypadku mniejszych firm doradczych i lokalizacji poza stolicą starszy konsultant bierze udział w projektach z zakresu różnych podatków.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za planowanie pracy w ramach prowadzonego projektu
- odpowiedzialność za przygotowanie wstępnej wersji w zależności od projektu: opinii podatkowej, dokumentacji, raportu, materiału do postępowania itp.
- zarządzanie grupą konsultantów podczas projektu
- codzienny kontakt z klientem podczas projektu
- wspieranie i szkolenie konsultantów w realizowanych przez nich zadaniach podczas projektu

## Profil

Starszy konsultant to osoba posiadająca minimum trzyletnie doświadczenie w doradztwie podatkowym, które zdobywała na stanowisku konsultanta. Dobry kandydat na starszego konsultanta powinien posiadać uprawnienia doradcy podatkowego oraz mieć predyspozycje do zarządzania projektem oraz zespołem.

## Perspektywy rozwoju

Starszy konsultant może kontynuować karierę w doradztwie podatkowym, awansując po kolejnych trzech latach na stanowisko menedżera, a następnie starszego menedżera. Starszy konsultant może zdecydować się również na pracę poza firmą doradczą, np. na stanowisku specjalisty ds. podatków lub Tax Managera w tradycyjnej firmie lub w sektorze BPO/SSC. Niektórzy ze starszych konsultantów będących doradcami podatkowymi decydują się na prowadzenie własnej praktyki.



# Konsultant w Dziale Doradztwa Podatkowego

Konsultant w firmie doradztwa podatkowego jako członek zespołu bierze udział w projektach doradczych pod nadzorem starszego konsultanta. Konsultantom, którzy posiadają przynajmniej dwuletnie doświadczenie, powierza się czasami samodzielne prowadzenie mniejszych projektów. Konsultant, zanim się zdecyduje na specjalizację w jednym z podatków, bierze udział w różnych projektach. Najczęściej występujące specjalizacje w firmach doradczych to podatki pośrednie (np. VAT i akcyza), podatki bezpośrednie (np. CIT), ceny transferowe, postępowanie podatkowe i sądowe, doradztwo w zakresie podatków osobistych oraz podatkowe aspekty fuzji i przejęć. Specjalizacja konsultantów, jeżeli chodzi o problematykę projektu, występuje częściej w dużych firmach doradczych i w biurach zlokalizowanych w Warszawie.

## Zakres obowiązków

- przygotowanie w zależności od rodzaju projektu elementów lub pełnych dokumentów: opinii podatkowych, raportów dokumentacji, materiału do postępowania
- wyszukiwanie i analiza informacji (przepisy podatkowe, orzeczenia sądów, interpretacje, prasa i literatura fachowa)
- przygotowywanie wniosków o interpretację podatkową do Ministerstwa Finansów
- sporządzanie pism do organów podatkowych oraz sądów administracyjnych
- udział w audytach i przeglądach podatkowych
- przygotowywanie formularzy i deklaracji podatkowych
- kontakty z klientami i organami skarbowymi

## Profil

Konsultant to osoba posiadająca z reguły do trzech lat doświadczenia w firmie doradztwa podatkowego. Aby rozpocząć pracę na stanowisku konsultanta, należy ukończyć studia wyższe najlepiej o profilu ekonomicznym lub prawniczym. Na tym stanowisku liczą się umiejętności analityczne, komunikacyjne oraz pracy w zespole. Od kandydatów na stanowisku konsultanta oczekuje się gotowości do ekstensywnej nauki oraz projektowego charakteru pracy.

## Perspektywy rozwoju

Konsultant może kontynuować karierę w doradztwie podatkowym, awansując po trzech latach na stanowisko starszego konsultanta, które jest pierwszym poziomem stanowiska kierowniczego w firmie doradczej. Aby zostać starszym konsultantem, pracodawca często oczekuje uzyskania uprawnień doradcy podatkowego. Osoby z doświadczeniem na stanowisku konsultanta mogą kontynuować karierę na stanowisku specjalisty ds. podatków lub samodzielnego księgowego w tradycyjnej firmie lub jako Tax Analyst w firmach typu BPO/SSC.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Starszy Konsultant	brak

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
BIG4	5 500 zł	6 500 zł	7 000 zł
Second Tier	4 800 zł	5 400 zł	6 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Konsultant w Dziale Doradztwa Podatkowego** to: **5% - 10%**

# Manager w Dziale Doradztwa Biznesowego

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor	Starszy Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Firmy doradztwa strategicznego	23 000 zł	26 000 zł	30 000 zł
BIG4	16 500 zł	18 500 zł	22 000 zł
Pozostałe firmy	15 000 zł	17 500 zł	19 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Manager w Dziale Doradztwa Biznesowego** to: **10% - 20%**

Menedżer w firmie doradztwa biznesowego odpowiada za prowadzenie jednego dużego lub kilku mniejszych projektów doradczych dla klientów zewnętrznych. Usługi doradztwa biznesowego są w wysokim stopniu specjalistyczne i obejmują: doradztwo strategiczne, doradztwo operacyjne (m.in. poprawa efektywności procesów), zarządzanie ryzykiem, doradztwo IT oraz szereg usług doradczych dla sektora bankowo-ubezpieczeniowego. Specyfika branż powoduje, że czasami to ona decyduje o głównej specjalizacji. Najwięcej usług doradczych wykonywanych jest na zamówienie sektora energetycznego, finansowego, telekomunikacyjnego czy paliwowego. Projekty, jakie są wykonywane dla klientów, dotyczą dostosowywania firm do określonych wymogów narzuconych przez ustawodawstwo w Polsce lub regulacje międzynarodowe, usług doradczych mających na celu zdefiniowanie strategii, poprawę efektywności lub audyt procesów.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za organizację projektów doradczych, audytorskich i wdrożeniowych, tj. za ustalenie harmonogramu, terminu projektu oraz dobór zespołu konsultantów i starszych konsultantów
- odpowiedzialność za kontakt i budowanie długoterminowych relacji z klientem (zarząd lub dyrektor odpowiedniego działu)
- nadzorowanie przygotowania w zależności od rodzaju projektu: opinii, raportu, rekomendacji, projektu funkcjonalnego, opisu systemu itp.
- przedstawianie i omówienie z klientem wniosków powstałych w procesie realizowania projektu
- odpowiedzialność za prowadzenie negocjacji cenowych i podpisywanie umów z klientem
- realizacja zadań sprzedażowych w ramach ustalonego budżetu
- udział w seminariach i konferencjach branżowych
- odpowiedzialność za zatrudnianie, szkolenie, motywowanie, ocenę i rozwój konsultantów i starszych konsultantów

## Profil

Kandydat na menedżera w dziale doradztwa biznesowego to osoba posiadająca minimum siedmioletnie doświadczenie w firmie doradczej, które zdobywała na stanowisku konsultanta i starszego konsultanta lub była ekspertem z podobnym lub większym stażem w firmie działającej w określonej branży.

## Perspektywy rozwoju

Menedżer może kontynuować karierę w firmie doradczej, awansując w pierwszej kolejności na stanowisko starszego menedżera, dyrektora, a na końcu partnera. Alternatywna ścieżka kariery związana jest z przejściem do biznesu na stanowisko kierownika lub dyrektora w branży, w której menedżer się specjalizuje.

# Starszy Konsultant w Dziale Doradztwa Biznesowego

Starszy konsultant w firmie doradztwa biznesowego jest pierwszym poziomem stanowiska kierowniczego, w ramach którego pracownik jest odpowiedzialny za samodzielne prowadzenie małych i średnich projektów oraz codzienny kontakt z klientem. Usługi doradztwa biznesowego są w wysokim stopniu specjalistyczne i obejmują: doradztwo strategiczne, doradztwo operacyjne (m.in. poprawa efektywności procesów), zarządzanie ryzykiem, doradztwo IT oraz szereg usług doradczych dla sektora bankowo-ubezpieczeniowego. Specyfika branż powoduje, że czasami to ona decyduje o głównej specjalizacji. Najwięcej usług doradczych wykonywanych jest na zamówienie sektora energetycznego, finansowego, telekomunikacyjnego czy paliwowego. Projekty, jakie są wykonywane dla klientów, dotyczą dostosowywania firm do określonych wymogów narzuconych przez ustawodawstwo w Polsce lub regulacje międzynarodowe, usług doradczych mających na celu zdefiniowanie strategii, poprawę efektywności lub audyt procesów.

## Zakres obowiązków

- odpowiedzialność za planowanie pracy w ramach prowadzonego projektu doradczego, audytowego lub wdrożeniowego
- odpowiedzialność za przygotowanie wstępnej wersji w zależności od projektu: opinii, raportu, rekomendacji, projektu funkcjonalnego, opisu systemu itp.
- zarządzanie grupą konsultantów/analityków podczas projektu
- codzienny kontakt z klientem podczas projektu
- wspieranie i szkolenie konsultantów w realizowanych przez nich zadaniach podczas projektu

## Profil

Kandydat na starszego konsultanta to osoba posiadająca minimum czteroletnie doświadczenie w doradztwie biznesowym, które zdobywała na stanowisku konsultanta, analityka, lub specjalista z podobnym lub większym stażem w firmie działającej w określonej branży.

## Perspektywy rozwoju

Starszy konsultant może kontynuować karierę w doradztwie biznesowym, awansując po kolejnych trzech latach na stanowisko menedżera, a następnie na starszego menedżera. Alternatywna ścieżka kariery związana jest z przejściem do biznesu na stanowisko specjalisty lub kierownika w branży, w której specjalizuje się konsultant.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Manager	Konsultant

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Firmy doradztwa strategicznego	15 000 zł	17 500 zł	19 000 zł
BIG4	10 500 zł	12 500 zł	13 500 zł
Pozostałe firmy	9 000 zł	10 500 zł	12 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Starszy Konsultant w Dziale Doradztwa Biznesowego** to: **5% - 15%**

# Konsultant w Dziale Doradztwa Biznesowego

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Starszy Konsultant	brak

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Firmy doradztwa strategicznego	9 000 zł	11 000 zł	12 500 zł
BIG4	6 000 zł	7 500 zł	9 000 zł
Pozostałe firmy	5 500 zł	6 500 zł	8 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Konsultant w Dziale Doradztwa Biznesowego** to: **5% - 10%**

Konsultant w firmie doradztwa biznesowego jako członek zespołu bierze udział w projektach doradczych pod nadzorem starszego konsultanta. Usługi doradztwa biznesowego są w wysokim stopniu specjalistyczne i obejmują: doradztwo strategiczne, doradztwo operacyjne (m.in. poprawa efektywności procesów), zarządzanie ryzykiem, doradztwo IT oraz szereg usług doradczych dla sektora bankowo-ubezpieczeniowego. Specyfika branż powoduje, że czasami to ona decyduje o głównej specjalizacji. Najwięcej usług doradczych wykonywanych jest na zamówienie sektora energetycznego, finansowego, telekomunikacyjnego czy paliwowego. Projekty, jakie są wykonywane dla klientów, dotyczą dostosowywania firm do określonych wymogów narzuconych przez ustawodawstwo w Polsce lub regulacje międzynarodowe, usług doradczych mających na celu zdefiniowanie strategii, poprawę efektywności lub audyt procesów.

## Zakres obowiązków

- udział w projektach doradczych, audytorskich lub wdrożeniowych
- mapowanie i analiza procesów, zbieranie dokumentacji i informacji niezbędnych do realizacji projektu w różnych działach firmy klienta
- analiza zebranych informacji, proponowanie rozwiązań
- przygotowanie w zależności od rodzaju projektów elementów lub pełnych dokumentów: opinii, raportu, rekomendacji, projektu funkcjonalnego, opisu systemu itp.

## Profil

Konsultant to osoba posiadająca z reguły do czterech lat doświadczenia w firmie doradztwa biznesowego. Wiele osób, które rozpoczynają karierę jako konsultanci w dziale audytu, decyduje się na jej kontynuację w obszarze doradztwa biznesowego. Od kandydatów na stanowisko konsultanta oczekuje się gotowości do ciągłej nauki oraz projektowego charakteru pracy.

## Perspektywy rozwoju

Konsultant może kontynuować karierę w doradztwie biznesowym, awansując po czterech latach na stanowisko starszego konsultanta, który jest pierwszym poziomem stanowiska kierowniczego w firmie doradczej. Alternatywna ścieżka kariery związana jest z przejściem do biznesu na stanowisko specjalisty lub kierownika w branży, w której specjalizuje się konsultant.

# BANKOWOŚĆ

Mijający rok w sektorze bankowości obfitował w wiele interesujących wydarzeń. W ofertach banków pojawiło się sporo nowych produktów, a na rynek weszło kilku nowych graczy. Nie zabrakło też spektakularnych transakcji. Przejęcie Banku Pekao SA przez PZU – PFR było zdecydowanie jednym z najważniejszych wydarzeń w 2017 roku, które znacząco zmieniło strukturę sektora bankowego w Polsce. W efekcie fuzji po raz pierwszy w obecnym tysiącleciu większość aktywów sektora bankowego znalazła się w rękach polskich inwestorów. W 2018 roku możemy spodziewać się kolejnych dużych zmian właścicielskich. W połowie grudnia 2017 r. pojawiła się informacja, że właściciela zmieni także Deutsche Bank Polska (segment detaliczny) - jego nowym właścicielem stanie się BZ WBK.

Otoczenie makroekonomiczne jest oceniane jako dobre w kontekście działalności bankowej. Pozytywnym zjawiskiem jest przyspieszenie tempa wzrostu polskiej gospodarki, wspierane przez popyt konsumpcyjny. Jemu z kolei sprzyja poprawa sytuacji na rynku pracy - wzrost zatrudnienia, spadek bezrobocia oraz wzrost wynagrodzeń, a także rekordowy poziom optymizmu konsumentów i przedsiębiorstw.

Korzystne otoczenie pozwoliło na zwiększenie aktywności sektora bankowego w niektórych obszarach. Jednocześnie banki w dalszym ciągu dążą do optymalizacji kosztów i wzrostu efektywności operacyjnej, czego przejawem jest zmniejszanie zatrudnienia i redukcja sieci sprzedaży. Wpływ na to zjawisko mają również przejęcia i fuzje oraz rozwój bankowości elektronicznej. W ostatnim roku liczba pracowników sektora zmniejszyła się o 2,2 tys. osób, ponad 600 placówek zostało zamkniętych.

Sprzyjający klimat wynika również ze względnie stabilnej sytuacji na globalnych rynkach finansowych oraz poprawy nastrojów inwestorów, co znajduje odzwierciedlenie w stabilizacji stóp na rynku międzybankowym, obniżeniu rentowności papierów skarbowych, umocnieniu złotego względem walut głównych i znacznym wzroście indeksów na GPW.

Sektor bankowy w Polsce cechuje się wysoką dojrzałością cyfrową, zarówno w kanale internetowym, jak i mobilnym. Polskie banki mogą pochwalić się nowoczesnymi, zaawansowanymi technologicznie metodami dotarcia do nowych klientów. Rok 2017 przyniósł również intensywny rozwój segmentu płatności mobilnych, realizowanych m.in. za pośrednictwem smartfona. W nadchodzących latach ten trend będzie kontynuowany. 2018 na pewno będzie rokiem pełnym wyzwań dla branży finansowej. Sektor bankowy czeka szereg nowych regulacji i zmian legislacyjnych, które radykalnie wpłyną na prowadzenie działalności. Wiodącym tematem będzie generowanie przychodów i zysków przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności z obowiązującymi normami prawnymi oraz właściwe zarządzanie ryzykiem. Nowa regulacja IFRS9 fundamentalnie zmienia zasady klasyfikacji i wyceny instrumentów finansowych. Wprowadza ona nową metodykę szacowania odpisów z tytułu utraty wartości i ujmowania strat kredytowych. Implementacja nowych standardów wymaga od banków gruntownego przygotowania się do ich wdrożenia. Drugim wyzwaniem jest

Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych. Banki będą musiały m.in. wymienić większość formularzy, klauzul i zgód na przetwarzanie takich informacji, wprowadzić systemy IT gwarantujące bezpieczeństwo, zweryfikować pod tym kątem wszystkie procesy i każdorazowo prosić swoich klientów o zgodę na przetworzenie ich danych. RODO oznacza dla sektora bankowego duże wyzwania techniczne i organizacyjne. W tym roku możemy oczekiwać implementacji do polskiego prawa zasad zawartych w drugiej unijnej dyrektywie o usługach płatniczych (PSD2). Jak oceniają eksperci, PSD2 może zrewolucjonizować rynek usług płatniczych i jest zdecydowanie jednym z najważniejszych tematów dyskusji w środowisku bankowym i FinTech. Dyrektywa przewiduje m.in. otwarcie się dostawców usług na zewnętrzne podmioty. Szansę zyskają także start-upy wprowadzające nowe rozwiązania, które będą mogły wnioskować o licencję tzw. małej instytucji płatniczej. Ostatnie lata był również intensywnym okresem przygotowywania się do wdrożenia dyrektywy MIFID II, która zrewolucjonizuje sposób dystrybucji produktów finansowych w Polsce.

W odniesieniu do rynku pracy, bezpieczeństwem zatrudnienia zapewnione mają specjaliści z obszaru nowych technologii, ryzyka kredytowego, rynkowego, operacyjnego oraz niezmiennie IT. Cyfryzacja banków powoduje widoczne odejście od tradycyjnego modelu bankowości, co powoduje zmiany w strukturach zatrudnienia. Nadal na brak ofert nie mogą narzekać specjaliści z obszaru bankowości detalicznej, private banking oraz korporacyjnej z umiejętnościami budowania długoterminowych relacji z klientami. Ze względu na coraz większe zagrożenie cyberatakami rośnie popyt na kompetencje w zakresie analizy i wizualizacji danych oraz metod statystycznych. Dla tradycyjnej bankowości dużym konkurentem pod kątem pozyskiwania talentów w obszarach nowych technologii, ryzyka i analizy danych w 2018 roku będzie globalny sektor usług finansowych (FSS). Zagraniczne jednostki coraz chętniej lokują swoje procesy biznesowe w Polsce i stają się bardzo atrakcyjnym pracodawcą dla managerów, ekspertów i specjalistów z wymienionych sektorów. Sektor FSS (Financial Shared Services) przyciąga potencjalnych kandydatów możliwościami pracy w globalnych strukturach banków, atrakcyjnym wynagrodzeniem i szerokimi możliwościami rozwoju kompetencji zawodowych.

Obszar tradycyjnej bankowości na przestrzeni lat stał się również mniej atrakcyjnym wyborem dla absolwentów najlepszych uczelni. Coraz częściej mimo kierunkowego wykształcenia studenci szukają możliwości rozwoju w innych obszarach gospodarki, w tym w firmach związanych z nowymi technologiami czy sektorem SSC/BPO (Shared Services Centers/Business Process Outsourcing). Głośne, globalne skandale i grzywny oraz redukcja miejsc pracy sprawiają, że wybór ścieżki kariery w bankowości staje się coraz rzadszym wyborem wśród młodych ludzi.



**Wojciech Wójtowicz**, Associate Manager  
+48 692 385 441  
wwojtowicz@goldmanrecruitment.pl

# Dyrektor Sprzedaży

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Dyrektor Departamentu Bankowości Korporacyjnej/ Detalicznej
Członek Zarządu	Dyrektor Bankowości w Kanale Elektronicznym

## Wynagrodzenie

typ bankowości	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Bankowość korporacyjna	26 000 zł	29 000 zł	38 000 zł
Bankowość detaliczna	24 000 zł	27 000 zł	36 000 zł
Spółka leasingowa	22 000 zł	26 000 zł	30 000 zł
Spółka faktoringowa	18 000 zł	24 000 zł	28 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor Sprzedaży** to: **15% - 40%**

Dyrektor odpowiada za stworzenie strategii sprzedażowej banku oraz monitorowanie jej wykonania. Opracowuje zarówno strategię ogólną, jak i współpracuje przy opracowywaniu strategii szczegółowych. Odgrywa kluczową rolę dla organizacji, ponieważ od poziomu realizacji zadań w podległym mu dziale zależy rentowność organizacji, a co za tym idzie – jej pozycja na rynku.

## Zakres obowiązków

- tworzenie i realizacja strategii sprzedaży z uwzględnieniem realizacji krótko- i długoterminowych celów całej organizacji
- realizacja wyznaczonych celów budżetowych oraz podejmowanie działań mających na celu wsparcie i zwiększenie sprzedaży
- monitorowanie pracy i koordynacja podległego zespołu w strukturze organizacji
- monitorowanie konkurencyjności portfela produktów oraz udział w projektach strategicznych związanych z rozbudową alternatywnych kanałów sprzedaży
- podnoszenie standardów jakościowych w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu satysfakcji klienta
- współpraca z innymi działami, np. ryzyka, operacji

## Profil

Kandydat na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży powinien mieć kilkunastoletnie doświadczenie w działach sprzedażowych sektora bankowego, w tym co najmniej kilka lat na stanowisku kierowniczym, np. dyrektora ds. sprzedaży dla klientów korporacyjnych bądź detalicznych. Osoba pełniąca tę funkcję powinna wyróżniać się doskonałą znajomością rynku oraz umiejętnością myślenia strategicznego. Na stanowisku dyrektora sprzedaży wymagana jest umiejętność zarządzania i motywowania podległego zespołu, z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych. Osoba na powyższym stanowisku powinna również charakteryzować się silną orientacją na wyniki i dążeniem do wyznaczonych celów.

## Perspektywy rozwoju

Perspektywa rozwoju kariery dla dyrektora ds. sprzedaży jest skorelowana z poziomem realizacji wyników sprzedażowych i jakościowych. Najzdolniejsi mają szanse na awans pionowy i przejście bezpośrednio do zarządu banku/institucji finansowej na stanowisko wiceprezesa zarządu odpowiedzialnego za sprzedaż i/lub prezesa zarządu. Oczywiście nie jest to jedyna możliwość rozwoju, wielu dobrych menedżerów otrzymuje również oferty na stanowiska analogiczne w organizacjach konkurencyjnych, ale o lepszej pozycji rynkowej, lub w spółkach leasingowych czy faktoringowych.

# Regionalny Dyrektor Sprzedaży

Regionalny dyrektor sprzedaży odpowiada za kompleksowe zarządzanie procesem sprzedaży w danym regionie geograficznym. Rozlicza się nie tylko z wykonania powierzzonego budżetu, ale także monitoruje wskaźniki jakościowe i ryzyko związane z portfelem obsługiwanych klientów. Jest to stanowisko występujące w dużych i średnich organizacjach, czasami wspierane przez szefa makroregionu. Poziom wynagrodzenia jest silnie uzależniony od wielkości powierzzonego regionu.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie budżetem i zespołem sprzedażowym w podległym regionie, zgodnie z przyjętą strategią organizacji
- kontrola i monitorowanie realizacji założonych celów ilościowych i jakościowych w regionie
- opracowywanie cyklicznych raportów i prognoz dotyczących poziomu wykonywania planów sprzedażowych
- podejmowanie działań mających na celu zwiększanie wyników poprzez dostarczanie szkoleń, wdrażanie najlepszych praktyk oraz optymalizowanie działań w podległym zespole
- modelowanie procesu sprzedaży poprzez analizę potencjału powierzzonego rynku
- rozwój kadr w podległym regionie poprzez motywowanie zespołu oraz udział w procesach rekrutacji na stanowiska strategiczne

## Profil

Regionalny dyrektor sprzedaży powinien mieć przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu strukturami sprzedaży na stanowisku dyrektora regionu/makroregionu, alternatywnie dużego oddziału. Istotna na tym stanowisku jest umiejętność motywowania podległego zespołu do osiągnięcia powierzonych celów oraz determinacja, konsekwencja i samodyscyplina. Dla objęcia powyższej roli niezwykle ważna jest doskonała znajomość rynku finansowego i oferty produktowej. Osoby pełniące funkcję regionalnego dyrektora sprzedaży powinny także wyróżniać się zdolnością autoprezentacji i umiejętnością budowania relacji z otoczeniem.

## Perspektywy rozwoju

Naturalnym krokiem w karierze regionalnego dyrektora sprzedaży jest objęcie stanowiska dyrektora sprzedaży i do tego szczerze aspiruje większość kandydatów. Alternatywą może być przejście do innego działu, np. ryzyka (kredytowego lub operacyjnego), także na stanowisko zarządcze. Część kandydatów posiadających doświadczenie w bankowości korporacyjnej na tym etapie decyduje się na wyjście poza sektor bankowy i kontynuację kariery po stronie finansów korporacyjnych, np. na stanowisku dyrektora finansowego. Rozważając taką opcję, warto uzupełnić swoje kwalifikacje o ACCA lub CIMA.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Sprzedaży	Regionalny Kierownik Sprzedaży
	Dyrektor Oddziału/Centrum Korporacyjnego

## Wynagrodzenie

typ bankowości	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
Bankowość korporacyjna	20 000 zł	24 000 zł	28 000 zł
Bankowość detaliczna	14 000 zł	19 000 zł	25 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Regionalny Dyrektor Sprzedaży** to: **15% - 40%**

# Dyrektor Oddziału/Centrum Korporacyjnego

## Wynagrodzenie

przełożeni	podwładni
Dyrektor Regionu/Makroregionu	Relationship Manager/ Doradca Klienta
	Analityk Kredytowy

## Dyrektor oddziału/centrum korporacyjnego

typ bankowości	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Dyrektor centrum korporacyjnego	18 000 zł	21 000 zł	25 000 zł
Dyrektor oddziału (powyżej 10 pracowników)	9 000 zł	11 500 zł	14 500 zł
Kierownik oddziału (poniżej 10 pracowników)	7 000 zł	8 500 zł	10 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor Oddziału/Centrum Korporacyjnego** to: **15% - 30%**

Dyrektor oddziału odpowiada za kompleksowe zarządzanie oddziałem banku. Jeżeli dany oddział zajmuje się obsługą średnich i dużych klientów biznesowych, to nosi często nazwę centrum korporacyjnego. Dyrektor odpowiada za bieżące funkcjonowanie oddziału, obsługę firm oraz za ryzyko związane z portfelem obsługiwanych klientów. Poziom wynagrodzenia na tym stanowisku jest wyjątkowo zróżnicowany i zależy od wielkości oddziału, wartości obsługiwanego portfela kredytowego oraz lokalizacji.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie i organizacja sprzedaży w segmencie klientów obsługiwanych przez oddział/centrum korporacyjne
- bezpośredni kontakt i budowanie relacji z największymi klientami obsługiwanych przez oddział/centrum korporacyjne
- nadzorowanie i rozliczanie wyników sprzedaży doradców klienta/Relationship Managerów, nadzór nad realizacją zadań, motywowanie i bieżący coaching członków zespołu
- realizacja wyznaczonych celów budżetowych oraz podejmowanie działań mających na celu wsparcie i zwiększenie sprzedaży
- monitorowanie poziomu rezerw, przekroczenia limitów oraz zapisów w umowach w odniesieniu do klientów oddziału/centrum korporacyjnego
- monitorowanie konkurencyjności portfela produktów bankowych oferowanych klientom biznesowym przez inne instytucje finansowe

## Profil

Kandydat na stanowisko dyrektora oddziału powinien mieć przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w na stanowisku Relationship Managera, starszego doradcy klienta lub dyrektora mniejszej placówki bankowej. Dodatkowo od dyrektora oddziału wymaga jest również znajomość wewnętrznych regulacji dotyczących ryzyka obowiązujących w banku i zasad analizy finansowej. Dyrektor oddziału powinien posiadać wysoko rozwinięte umiejętności zarządzania zespołem, motywowania oraz ponadprzeciętne umiejętności budowania relacji z klientem.

## Perspektywy rozwoju

Dyrektor oddziału/centrum korporacyjnego może awansować na stanowisko dyrektora regionu. Alternatywna ścieżka kariery dla dyrektora oddziału dotyczy objęcia funkcji dyrektora ds. ryzyka. Niektórzy z dyrektorów posiadających doświadczenie w bankowości korporacyjnej decydują się na kontynuację kariery poza bankiem, np. na stanowisku dyrektora finansowego. Jeżeli któryś z bankowców nosi się z takim zamiarem, to warto pomyśleć o kwalifikacji ACCA lub CIMA.



# Doradca Klienta/ Relationship Manager

Doradca klienta/Relationship Manager to osoba pierwszego kontaktu dla klienta detalicznego lub biznesowego, która z jednej strony reprezentuje interesy banku, oferując jego usługi przy określonych założeniach dotyczących ryzyka, a z drugiej buduje trwałe relacje z klientem i rozumie jego potrzeby. Relationship Manager utrzymuje kontakty w zależności od wielkości firmy: z dyrektorem finansowym, prezesem lub właścicielem.

## Zakres obowiązków

- budowanie długoterminowych relacji z obecnymi klientami oraz pozyskiwanie nowych
- realizowanie planów sprzedażowych
- analiza potrzeb klienta w celu przygotowania oferty produktów i usług bankowych dostosowanej do profilu klienta
- współpraca z innymi departamentami banku, której celem jest przygotowanie kompleksowej oferty spełniającej oczekiwania klienta
- współpraca z działem ryzyka przy weryfikowaniu wniosków kredytowych
- zarządzanie portfelem klientów w celu maksymalizacji rentowności przy założeniach dotyczących ryzyka

## Profil

Kandydat na stanowisko Relationship Managera powinien posiadać doświadczenie w pracy z klientami biznesowymi oraz wiedzę z zakresu technik sprzedaży i negocjacji. Istotna jest również ogólna wiedza makroekonomiczna oraz umiejętność analizy sprawozdań finansowych i kondycji finansowej klienta.

## Perspektywy rozwoju

Relationship Manager może awansować na stanowisko dyrektora oddziału bankowości korporacyjnej, jeżeli odnosił sukcesy sprzedażowe i dodatkowo posiada kompetencje do zarządzania zespołem. Inne możliwości kontynuowania kariery w bankowości to obszar treasury lub ryzyka.

Dla doradcy klienta wachlarz możliwości kontynuacji kariery jest bardzo szeroki. Jeżeli ktoś zdecyduje się związać swoją przyszłość z bankowością, to zyskuje szansę na objęcie po kilku latach stanowiska dyrektora niewielkiego oddziału banku detalicznego lub Relationship Managera.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Oddziału	brak

## Wynagrodzenie

typ firmy	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Duże i strategiczne firmy (pow. 250 mln zł przychodów/rok)	11 000 zł	14 500 zł	19 000 zł
Małe i średnie firmy (10–250 mln zł przychodów/rok)	9 000 zł	12 000 zł	15 500 zł
mikrofirmy (pon. 10 mln zł przychodów/rok)	6 500 zł	7 500 zł	8 500 zł
Doradca klienta detalicznego	3 600 zł	4 200 zł	5 800 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Doradca Klienta / Relationship Manager to: 15% - 30%**

# Dyrektor ds. Ryzyka

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Kierownik ds. Ryzyka
Członek Zarządu	

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Dyrektor ds. Ryzyka	21 500 zł	27 000 zł	33 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor ds. Ryzyka** to: **10% - 20%**

Dyrektor ds. ryzyka odgrywa kluczową rolę w projektowaniu, wdrażaniu i usprawnianiu modeli dotyczących obszarów zarówno ryzyka operacyjnego, jak i finansowego. Po przez stałą współpracę z działem compliance sprawuje nadzór nad procedurami, eliminuje ryzyka związane z działalnością operacyjną banku i zapewnia zgodność tej działalności z zasadami i wymogami prawnymi w zakresie ryzyka rynkowego. Zła sytuacja ekonomiczna na wielu rynkach finansowych oraz regulacje formalnoprawne, tak jak wytyczne Basel II/III, sprawiły, że rola dyrektora ds. ryzyka w instytucjach finansowych stała się jeszcze bardziej ceniona.

## Zakres obowiązków

- udział w kreowaniu polityki zarządzania ryzykiem w organizacji
- zapewnienie przestrzegania zasad i polityki organizacji w zakresie ryzyka
- tworzenie modeli, narzędzi i wdrażanie systemów mających na celu ograniczanie różnego rodzaju ryzyka przy współpracy z innymi działami (compliance, audytu, finansowym i operacji)
- formułowanie rekomendacji dla zarządu z zakresu działań, jakie należy podjąć w celu zabezpieczenia ryzyk
- nadzór nad zgodnością tworzonych procedur z aktualnym ustawodawstwem i wewnętrznymi procedurami organizacji
- ustalanie i testowanie warunków brzegowych dla punktów kontrolnych
- zarządzanie podległym zespołem kierowników ds. ryzyka

## Profil

Od kandydata na stanowisko dyrektora ds. ryzyka wymaga się wieloletniego doświadczenia w bankowości w działach ryzyka lub audytu na stanowiskach zarządczych. Ponadto osoba ta musi doskonale znać przepisy regulujące funkcjonowanie systemu bankowego. Niezbędne są także umiejętności analityczne. Od dyrektora ds. ryzyka oczekuje się nie tylko umiejętności zarządzania zespołem, ale także niejednokrotnie zarządzania międzynarodowymi projektami.

## Perspektywy rozwoju

W związku z tym, że jest to bardzo znacząca rola w organizacji, dyrektor ds. ryzyka może awansować na członka zarządu. Alternatywą dla tego stanowiska może być przejście do firmy z branży konsultingowej na stanowisko dyrektora/Senior Managera, jednak w tym przypadku są preferowani kandydaci, którzy mają już wcześniejsze doświadczenie po stronie firmy doradczej lub uczestniczyli po stronie klienta w takich projektach.

# Dyrektor ds. Ryzyka Kredytowego

Dyrektor ds. ryzyka kredytowego odpowiada za monitorowanie oraz kontrolę poziomu ryzyka ponoszonego w związku z działalnością banku. Osoba na tym stanowisku odpowiada za przestrzeganie norm oraz limitów ryzyka kredytowego. Do jej obowiązków należy także nadzór nad efektywną weryfikacją wniosków kredytowych pod kątem zgodności z obowiązującymi przepisami prawnymi w odniesieniu zarówno do ustawodawstwa, jak i regulacji wewnętrznych banku. W kontekście bezpieczeństwa finansowego banku oraz jego efektywności biznesowej z pewnością jest to jedna z kluczowych ról.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie ryzykiem kredytowym w banku
- ustalenie strategii limitów kredytowych na poziomie centrali i monitorowanie portfela kredytowego
- udział w tworzeniu projektów umów, dokumentów i rozwiązań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa finansowego banku oraz ograniczanie ryzyk biznesowych i rynkowych
- nadzór nad sprawozdawczością kredytową na poziomie informacji zarządczej
- nadzór nad przestrzeganiem procedur i regulaminów przez pracowników
- opiniowanie wniosków kredytowych w przypadku niestandardowych sytuacji wykraczających poza ustanowione procedury
- zarządzanie podległym zespołem kadry kierowniczej odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem kredytowym

## Profil

Kandydat na stanowisku dyrektora ds. ryzyka kredytowego powinien mieć kilkunastoletnie doświadczenie w bankowości w działach ryzyka, w tym co najmniej kilka lat na stanowisku kierowniczym, np. kierownika zespołu analiz kredytowych. W tej roli, oprócz umiejętności miękkich związanych z zarządzaniem zespołem, równie ważne są zdolności analityczne oraz dogłębna wiedza z zakresu ryzyka kredytowego i obowiązujących procedur.

## Perspektywy rozwoju

Dyrektor ds. ryzyka kredytowego jest na tyle kluczowym stanowiskiem dla całej organizacji, że naturalną ścieżką rozwoju jest awansowanie na członka zarządu banku, który będzie odpowiedzialny za kontrolę ryzyka. Opcjonalną ścieżką rozwoju może być także stanowisko zarządcze związane z analizą kredytową poza sektorem bankowości.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Kierownik ds. Analiz Kredytowych
Członek Zarządu	

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
Dyrektor ds. Ryzyka Kredytowego	20 000 zł	24 000 zł	30 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor ds. Ryzyka Kredytowego** to: **10% - 20%**

# Analitik Kredytowy

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Oddziału Banku	brak
Kierownik ds. Analiz Kredytowych	

## Wynagrodzenie

typ bankowości	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Duże i strategiczne firmy (pow. 250 mln zł przychodów/rok)	7 500 zł	10 000 zł	13 500 zł
Małe i średnie firmy (10–250 mln zł przychodów/rok)	6 500 zł	9 000 zł	12 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Analitik Kredytowy** to: **5% - 15%**

Analitik kredytowy odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji dotyczącej przyznawania i odnawiania finansowania lub innych produktów bankowych dla klienta biznesowego. Analitik kredytowy na podstawie przeprowadzonej analizy wydaje rekomendację do wniosku złożonego przez klienta. Na podstawie rekomendacji analityka komitet kredytowy podejmuje ostateczną decyzję. W całym procesie decyzyjnym o przyznaniu finansowania dla klienta pod uwagę brane jest wiele czynników, w tym te całkowicie mierzalne, m.in. bieżąca sytuacja finansowa, wewnętrzne wytyczne banku dotyczące ekspozycji na ryzyko, zabezpieczenie, jak również te subiektywne i niepodlegające tak łatwo obliczeniom, jak np. doświadczenie i potencjał zarządu, branża i otoczenie rynkowe.

## Zakres obowiązków

- analizowanie ryzyka kredytowego klientów i transakcji z segmentu klientów biznesowych
- przygotowywanie dokumentów projektów umów kredytowych i zabezpieczeń, decyzji kredytowych
- uczestniczenie w spotkaniach z klientem biznesowym
- bieżąca współpraca z doradcą klienta / Relationship Managerem
- obsługa zleceń dotyczących uruchomienia i spłaty produktów kredytowych
- okresowy monitoring sytuacji ekonomiczno-finansowej kredytobiorców

## Profil

Kandydat na stanowisko analityka kredytowego powinien posiadać gruntowną wiedzę z obszaru analizy sprawozdań finansowych i rachunkowości, aby móc prawidłowo ocenić sytuację finansową kredytobiorcy. Istotna jest wiedza dotycząca portfela produktów oferowanych przez bank, ich marżowości oraz ekspozycji na ryzyko. Analitik kredytowy powinien być absolwentem uczelni o profilu ekonomicznym, posiadać umiejętności analityczne oraz umiejętność pracy w zespole.

## Perspektywy rozwoju

Przed analitykiem kredytowym stoi możliwość awansu na stanowiska kierownicze w strukturze bankowości korporacyjnej, jak i detalicznej w obszarze ryzyka (np. kierownik zespołu analiz kredytowych). Jeżeli analitik kredytowy ma predyspozycje osobowościowe do budowania relacji z klientem, może kontynuować karierę na stanowisku doradcy klienta / Relationship Managera. Alternatywą dla analityka jest praca poza bankowością, np. na stanowisku specjalisty ds. kontrolingu.

# Product Manager

Głównym zadaniem Product Managera jest kreowanie i wdrażanie nowych produktów i usług dla klientów biznesowych i indywidualnych przy uwzględnieniu warunków rynkowych, produktów oferowanych przez konkurencję oraz marży i ryzyka. Rola Product Managera jest kluczowa w bankowości, ponieważ w strukturze macierzejowej skupia ona odpowiedzialność za oferowany produkt w sposób wielowymiarowy.

## Zakres obowiązków

- koordynacja i nadzór nad rozwojem oferty w zakresie produktu lub grupy produktów oferowanych przez bank dla klientów indywidualnych i biznesowych (produkty inwestycyjno-ubezpieczeniowe, kredytowe, oszczędnościowe itp.)
- odpowiedzialność za politykę cenową oraz kontrolę kosztów i budżetu dla zarządzanego produktu
- współudział w tworzeniu polityki ryzyka dla produktu
- modyfikacja i usprawnianie procedur dla zarządzanego produktu
- wspieranie działań sieci sprzedaży mających na celu realizację celów sprzedażowych, w tym prowadzenie szkoleń produktowych
- współpraca w zakresie prowadzonych działań marketingowych (kampanie reklamowe, materiały informacyjne)
- współpraca z działem IT pod kątem wdrażania rozwiązań związanych z produktem
- bieżąca analiza rynku pod kątem pozycjonowania produktów

## Profil

Kandydat na stanowisko Product Managera powinien mieć wszechstronną wiedzę z obszaru marketingu, analizy finansowej, ryzyka czy nawet IT. Do istotnych kompetencji Product Managera należy umiejętność komunikacji, pracy zespołowej i zarządzanie projektem. Karierę w obszarze zarządzania produktem w bankowości detalicznej mogą realizować zarówno absolwenci, którzy rozpoczynają pracę w tym dziale na stanowiskach asystenckich, lub pracownicy innych działów banku, np. marketingu, sprzedaży czy ryzyka, ale pod warunkiem że posiadają kompetencje i wiedzę wymaganą na tym stanowisku.

## Perspektywy rozwoju

Product Manager jest stanowiskiem eksperckim, ale łączy w sobie również kompetencje z obszaru zarządzania projektem. Perspektywy awansu w przypadku tego stanowiska dotyczą takich ról jak Senior Product Manager lub dyrektor ds. produktów, a następnie poziomu zarządu banku. Osoby, które zdobyły doświadczenie na tym stanowisku, mogą kontynuować karierę w innych działach banku na stanowiskach kierowniczych, np. w dziale marketingu lub ryzyka.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor ds. Produktów	brak
Senior Product Manager	

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Product Manager	9 000 zł	12 500 zł	14 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Product Manager to: 10% - 20%**

# UBEZPIECZENIA

Mimo wcześniejszych niepokojących prognoz, 2017 był dla sektora ubezpieczeniowego w Polsce stabilnym, choć intensywnym rokiem. Uplłynął on po znakiem przygotowań do nadchodzących zmian regulacyjnych oraz wzmożonych działań w kierunku dalszego rozwoju oferowanych produktów.

Towarzystwa ubezpieczeniowe priorytetowo podeszły zwłaszcza do kwestii lepszego dopasowania swojej oferty do rzeczywistych potrzeb klienta. Jest to wyraźna zmiana w polityce firm, które dotychczas skupiały się na ilości, a nie jakości. Indywidualizacja sprzedaży produktów relacyjnych, takich jak emerytury, polisy na życie, ubezpieczenia zdrowotne czy usługi doradztwa to jeden z dominujących kierunków rozwoju rynku. Drugim niewątpliwie jest automatyzacja sprzedaży mniej skomplikowanych produktów, takich jak polisy turystyczne, komunikacyjne czy majątkowe. Chociaż w Polsce nadal dominują tradycyjne metody sprzedaży ubezpieczeń, firmy nieustannie szukają nowych, dodatkowych kanałów dystrybucji, a swoją ofertę czy obsługę klienta będą udoskonalać z wykorzystaniem nowych technologii.

W obszarze regulacyjnym w 2018 roku branżę czekają duże zmiany. Trzy najważniejsze z nich to wdrożenie dyrektywy RODO oraz IDD i postępująca automatyzacja branży. 23 lutego 2018 r. weszła w życie dyrektywa UE dotycząca dystrybucji ubezpieczeń IDD (Insurance Distribution Directive). Nowe przepisy kładą nacisk na badanie potrzeb klienta. Za sprzedaż produktu niepotrzebnego dystrybutor ubezpieczeń może zostać pociągnięty do odpowiedzialności. Etap sprzedaży produktu ubezpieczeniowego będzie trzeba wesprzeć dokumentem, w którym wymienione zostaną szczegółowe warunki przyszłej umowy: zakres odpowiedzialności, wyłączenia oraz cena. Dystrybutor ubezpieczeń będzie również zobowiązany do podania charakteru otrzymywanego wynagrodzenia. Kolejnym wymogiem wynikającym wprost z IDD są obowiązkowe szkolenia agentów. To oczywiście podniesie koszty operacyjne towarzystw ubezpieczeniowych, jednak z drugiej strony wszystkie te działania wprowadzane są w interesie klientów oraz wspierają budowanie zaufania do instytucji ubezpieczeniowych.

O dobro klientów z pewnością zadba też unijne rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO – ang. GDPR). Wymusi ono na firmach ubezpieczeniowych dostosowanie się do nowych wymogów zarówno w zakresie procedur, jak i systemów informatycznych, w których przechowywane są dane

klientów. Brak wywiązania się z obostrzeń dyrektywy może skutkować olbrzymimi karami finansowymi dla towarzystw ubezpieczeniowych oraz sieci ich dystrybutorów.

Jedną z długo oczekiwanych zmian w ubezpieczeniach w 2018 roku będzie wprowadzenie możliwości podejmowania decyzji dotyczącej sprzedaży i wyceny produktu dla klienta w czasie rzeczywistym, w oparciu o dodatkowe informacje pochodzące z analizy wielu baz danych. Możliwość ta wynika z dyrektywy PSD2, która wprowadzi usługę dostępu do informacji o rachunku (AIS – account information service). Dzięki niej ubezpieczyciele zyskają dostęp do danych zarezerwowanych do tej pory wyłącznie dla banków (np. dane transakcyjne, informacje zgromadzone na rachunku bankowym). To pozwoli lepiej profilować ofertę pod kątem konkretnego klienta.

Branża ubezpieczeń coraz uważniej obserwuje cyfryzację i budowanie relacji z klientem przez internet, popularne w sektorze bankowym. Apetyt dostawców polis na wgląd w dane smartfonów klientów jest coraz większy i wszystko wskazuje na to, że w przeciągu kolejnych lat branżę czeka rewolucja w tym aspekcie. W kontekście zatrudnienia jeszcze bardziej zwiększy to już niemałe zapotrzebowanie na specjalistów i managerów z obszaru IT, Big Data oraz cyberbezpieczeństwa. Skok technologiczny ma ułatwić młodym, przyzwyczajonym do prostych i intuicyjnych rozwiązań ludziom poruszanie się po rynku ubezpieczeń. Digitalizację dostawców polis po części wymusza również bardzo dynamiczny rozwój branży FinTech (dla ubezpieczeń - InsurTech), która z dużym prawdopodobieństwem może odebrać sporą część biznesu tradycyjnym ubezpieczycielom.

Rok 2018 zapowiada się więc bardzo pracowicie dla sektora ubezpieczeń. Towarzystwa Ubezpieczeniowe chcą otworzyć się na nowe, do tej pory nieeksplorowane rynki oraz produkty. W związku z tym zapotrzebowanie na specjalistów i managerów z obszaru ryzyka i aktuariuszy nadal nie maleje, zwłaszcza, że ich kompetencje są coraz bardziej atrakcyjne również dla pracodawców z innych sektorów, w tym bankowego. Nowe wyzwania w obszarach technologicznych motywują firmy do powiększania i rozwoju działów IT. Od kilku lat na niezmiennie wysokim poziomie utrzymuje się zapotrzebowanie na agentów i brokerów.



**Wojciech Wójtowicz**, Associate Manager  
+48 692 385 441  
wwojtowicz@goldmanrecruitment.pl

# Dyrektor Sprzedaży

Dyrektor sprzedaży odpowiada za udział w stworzeniu strategii sprzedażowej firmy ubezpieczeniowej oraz monitorowanie jej wykonania. W zadaniu tym konsultuje się bezpośrednio z zarządem. Współpracuje również z regionalnymi dyrektorami sprzedaży w celu ustalenia strategii szczegółowych. Odgrywa kluczową rolę dla organizacji, ponieważ od poziomu realizacji zadań w podległym mu dziale zależy rentowność organizacji, a co za tym idzie – jej pozycja na rynku.

## Zakres obowiązków

- tworzenie i realizacja strategii sprzedaży z uwzględnieniem realizacji krótko- i długoterminowych celów całej organizacji
- realizacja wyznaczonych celów budżetowych oraz podejmowanie działań mających na celu zwiększenie sprzedaży
- monitorowanie pracy, koordynacja i rozwój podległego zespołu w strukturze organizacji
- monitorowanie konkurencyjności portfela produktów ubezpieczeniowych
- podnoszenie standardów jakościowych w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu satysfakcji klienta

## Profil

Kandydat na stanowisku dyrektora ds. sprzedaży powinien mieć kilkunastoletnie doświadczenie w działach sprzedażowych sektora ubezpieczeniowego, w tym co najmniej kilka lat na stanowisku kierowniczym, np. regionalnego dyrektora ds. sprzedaży. Osoba pełniąca tę funkcję powinna wyróżniać się doskonałą znajomością rynku, jak też oferty produktowej konkurencji. Na stanowisku dyrektora sprzedaży wymagana jest umiejętność zarządzania, motywowania oraz planowania rozwoju podległego zespołu. Osoba na powyższym stanowisku powinna również charakteryzować się silną orientacją na wyniki i dążeniem do wyznaczonych celów.

## Perspektywy rozwoju

Perspektywa rozwoju kariery dla dyrektora ds. sprzedaży jest uzależniona od poziomu realizacji wyników sprzedażowych. Osoby osiągające najlepsze rezultaty mają szanse na awans pionowy i przejście bezpośrednio do zarządu spółki na stanowisko wiceprezesa zarządu odpowiedzialnego za sprzedaż i/lub prezesa zarządu. Oczywiście nie jest to jedyna możliwość rozwoju, wielu dobrych menedżerów otrzymuje również oferty na stanowiska analogiczne w organizacjach konkurencyjnych. Ciekawą alternatywą może być także oferta z organizacji będących w fazie start-up, dającej możliwość realizacji własnej wizji rozwoju i uczestniczenia w budowaniu nowej marki na rynku ubezpieczeniowym.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu	Regionalny Dyrektor Sprzedaży
Członek Zarządu	Dyrektor Departamentu (ubezpieczenia na życie/komunikacyjne/majątkowe)

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartył	mediana	górny kwartył
Dyrektor Sprzedaży	19 000 zł	24 000 zł	28 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor Sprzedaży** to: **15% - 30%**

# Regionalny Dyrektor Sprzedaży

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Sprzedaży	Kierownik Makroregionu
	Kierownik Zespołu Agentów
	Dyrektor Oddziału

Regionalny dyrektor sprzedaży jest odpowiedzialny za zarządzanie powierzonym obszarem geograficznym poprzez nadzór nad zespołami i oddziałami, aktywne działania mające na celu zwiększenie poziomu sprzedaży, przygotowywanie budżetu oraz planów sprzedażowych i zarządzanie nimi, monitorowanie poziomu wykonania założonych celów. Jest to szczebel stanowiska występujący w strukturach średnich i dużych organizacji. W zależności od przyjętej strategii może odpowiadać za wyniki w sieci bezpośredniej (własnej), jak też sieci pośredniej.

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Regionalny Dyrektor Sprzedaży	14 000 zł	17 500 zł	20 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Regionalny Dyrektor Sprzedaży** to: **15% - 30%**

## Zakres obowiązków

- tworzenie i realizacja strategii sprzedaży z uwzględnieniem specyfiki lokalnej, analizowanie potencjału powierzonej części rynku
- budowanie portfela klientów w regionie – pozyskiwanie nowych klientów w obszarze ubezpieczeń
- realizacja wyznaczonych celów budżetowych oraz podejmowanie działań mających na celu wsparcie i zwiększenie sprzedaży w regionie
- monitorowanie i koordynacja pracy podległego zespołu agentów
- monitorowanie konkurencyjności portfela produktów na rynku ubezpieczeniowym
- dostosowywanie portfela produktów ubezpieczeniowych do specyfiki powierzonego rynku
- podnoszenie standardów jakościowych w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu satysfakcji klienta

## Profil

Kandydat na stanowisko regionalnego dyrektora sprzedaży powinien mieć kilkunastoletnie doświadczenie w działach sprzedażowych sektora ubezpieczeniowego, w tym co najmniej kilka lat na stanowisku kierowniczym. Wskazane jest, aby kandydat posiadał pełną wiedzę na temat oferty produktowej firmy ubezpieczeniowej. Istotna jest również umiejętność zarządzania i motywowania podległego zespołu agentów ubezpieczeniowych. Osoba na powyższym stanowisku powinna także charakteryzować się silną orientacją na wyniki i dążeniem do wyznaczonych celów.

## Perspektywy rozwoju

Perspektywa rozwoju kariery dla regionalnego dyrektora ds. sprzedaży jest uzależniona od poziomu realizacji celów sprzedażowych i jakościowych. Najzdolniejsi mają szanse na awans pionowy i przejście na stanowisko dyrektora sprzedaży. Oczywiście nie jest to jedyna możliwość rozwoju. Umiejętność zarządzania zespołem oraz znajomość oferty produktowej to również atut w przypadku kandydatów na dyrektora oddziału w bankowości detalicznej lub w przypadku przejścia do działu produktów.



# Dyrektor Oddziału

Dyrektor oddziału sprawuje kompleksowy nadzór nad pracą podległej mu placówki. W strukturach firm jest to stanowisko, które wywiera decydujący wpływ na to, jak dany oddział zostanie odebrany przez klienta końcowego. Dyrektor jest odpowiedzialny za jakość obsługi klienta i dobry wizerunek firmy. Do jego kluczowych obowiązków należy także zarządzanie personelem i realizacja celów sprzedażowych. Duże znaczenie mają tu umiejętności analitycznego i strategicznego myślenia, które są niezbędne do zarządzania kosztami i ryzykiem operacyjnym placówki.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie procesem sprzedaży w oddziale, inicjowanie i wspieranie działań mających na celu pozyskanie klientów
- realizacja planów sprzedażowych dla danej jednostki poprzez nadzorowanie systemów i zasad sprzedaży
- dbanie o wysoki poziom jakości i wyznaczanie standardów obsługi klienta
- kontrola jakości zawieranych umów ubezpieczenia
- monitorowanie strony kosztowej danego oddziału oraz jego rentowności
- raportowanie wyników oddziału do centrali
- wsparcie merytoryczne oraz dostarczanie niezbędnych szkoleń dla zespołu, np. z zakresu standardów obsługi klienta, technik sprzedaży do realizacji wyznaczonych zadań i celów
- budowanie i motywowanie zespołu

## Profil

Kandydat na stanowisku dyrektora oddziału w zależności od wielkości placówki powinien posiadać min. 4–6-letnie doświadczenie na stanowiskach starszego agenta ubezpieczeniowego, dodatkowo co najmniej 2 lata na stanowisku kierowniczym. Dyrektor oddziału musi doskonale znać specyfikę rynku, na którym działa, oraz gamę produktów własnych i konkurencyjnych. Na tym stanowisku dodatkowo wymagana jest umiejętność zarządzania, motywowania oraz planowania rozwoju podległego zespołu.

## Perspektywy rozwoju

Dyrektorzy oddziału najczęściej awansują na analogiczne stanowisko w większym oddziale w ramach tej samej firmy bądź w organizacji bardziej prestiżowej. Awansem pionowym będzie tu stanowisko regionalne: dyrektora regionu/makroregionu lub dyrektora sprzedaży (w centrali). Alternatywną ścieżką kariery zawodowej może być stanowisko w dziale produktowym, należy jednak mieć na uwadze, że w tym przypadku wymagana jest bardzo wszechstronna wiedza – nie tylko z obszaru sprzedaży produktów, ryzyka czy marketingu, ale nawet z zakresu IT.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Regionalny Dyrektor Sprzedaży	Doradca Klienta/Agent Ubezpieczeniowy
Kierownik Makroregionu	

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
Dyrektor Oddziału	7 800 zł	10 000 zł	13 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Dyrektor Oddziału** to: **10% - 20%**

# Kierownik Zespołu Agentów

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor Oddziału	Agent Ubezpieczeniowy
Regionalny Dyrektor Sprzedaży	

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Kierownik Zespołu Agentów	4 800 zł	6 700 zł	8 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Kierownik Zespołu Agentów** to: **10% - 20%**

Kierownik zespołu agentów w firmie ubezpieczeniowej reprezentuje wraz z zespołem tzw. sieć własną. Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych jest realizowana również przez wiele innych kanałów dystrybucji, m.in. za pośrednictwem firm brokerskich, firm zajmujących się doradztwem finansowym oraz banków. Agent ubezpieczeniowy oferuje produkty jednej firmy ubezpieczeniowej i koncentruje się na rynku klientów indywidualnych oraz małych firm. Duże firmy decydują się coraz częściej na korzystanie z usług firm brokerskich, które z jednej strony potrafią znaleźć na rynku ofertę najlepszą pod kątem cenowym i dopasowaną do potrzeb klienta, a z drugiej – reprezentują interes klienta w kontaktach z firmą ubezpieczeniową.

## Zakres obowiązków

- zarządzanie zespołem agentów w zakresie sprzedaży produktów ubezpieczeniowych (komunikacyjnych, majątkowych, OC, osobowych, inwestycyjnych)
- odpowiedzialność za sprzedaż i realizację budżetu
- odpowiedzialność za jakość obsługi klienta
- zarządzanie zespołem: rekrutacja agentów, motywowanie, prowadzenie szkoleń
- wspieranie agentów w procesie pozyskiwania klientów indywidualnych oraz firm
- analizowanie potencjału powierzonej części rynku
- monitorowanie oferty firm konkurencyjnych
- współpraca z innymi działami firmy ubezpieczeniowej

## Profil

Kierownik zespołu agentów powinien zdobyć wcześniej doświadczenie na stanowisku agenta ubezpieczeniowego. Istotna na tym stanowisku jest umiejętność zarządzania i motywowania podległych pracowników oraz bardzo dobra wiedza na temat oferty produktowej firmy ubezpieczeniowej.

## Perspektywy rozwoju

Kierownik zespołu agentów może kontynuować karierę w sprzedaży w branży ubezpieczeniowej, awansując kolejno na stanowisko dyrektora oddziału lub dyrektora regionalnego. Alternatywną ścieżką kariery jest stanowisko brokera lub inne działy w ramach firmy ubezpieczeniowej: underwritingu lub marketingu. Umiejętność zarządzania zespołem oraz znajomość oferty produktowej to również atut w przypadku kandydatów na dyrektora oddziału w bankowości detalicznej.

# Agent Ubezpieczeniowy

Agent ubezpieczeniowy to osoba pierwszego kontaktu dla klientów indywidualnych oraz małych i średnich firm. Sprzedaż produktów ubezpieczeniowych jest realizowana również przez wiele innych kanałów dystrybucji, m.in. za pośrednictwem firm brokerskich, firm zajmujących się doradztwem finansowym oraz banków. Agent ubezpieczeniowy oferuje produkty jednej firmy ubezpieczeniowej i koncentruje się na rynku klientów indywidualnych oraz małych firm. Duże firmy decydują się coraz częściej na korzystanie z usług firm brokerskich, które z jednej strony potrafią znaleźć na rynku ofertę najlepszą pod kątem cenowym i dopasowaną do potrzeb klienta, a z drugiej – reprezentują interes klienta w kontaktach z firmą ubezpieczeniową.

## Zakres obowiązków

- prezentowanie oferty i sprzedaż produktów ubezpieczeniowych (komunikacyjne, majątkowe, OC, osobowe i inwestycyjne) dla klientów indywidualnych i firm
- realizacja indywidualnych planów sprzedaży, aktywne pozyskiwanie klientów
- budowanie długoterminowych relacji z klientami
- dopasowywanie produktów do potrzeb i oczekiwań klientów
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy ubezpieczeniowej
- współpraca z działem likwidacji szkód

## Profil

Kandydata na stanowisko agenta ubezpieczeniowego powinna charakteryzować komunikatywność oraz łatwość nawiązywania kontaktów z klientami. Ponieważ wynagrodzenie agenta w dużej mierze zależy od wartości samodzielnie wygenerowanej sprzedaży, ważne są takie cechy, jak samodyscyplina i motywacja. Dodatkowo na tym stanowisku istotna jest znajomość produktów ubezpieczeniowych oraz technik sprzedaży bezpośredniej.

## Perspektywy rozwoju

Agent ubezpieczeniowy to dla wielu osób pierwsza praca. Ponieważ pracodawcy podchodzą często elastycznie do czasu pracy, wiele osób decyduje się na karierę agenta ubezpieczeniowego jeszcze na studiach lub wybiera je jako zajęcie dodatkowe. Jeżeli agent chce pozostać w branży ubezpieczeniowej, to może kontynuować karierę jako kierownik zespołu. Wielu agentów decyduje się na karierę na stanowisku brokera ubezpieczeniowego na własną rękę lub w firmie brokerskiej. Aby wykonywać zawód brokera, należy zdać egzamin oraz zostać wpisanym na listę prowadzoną przez Komisję Nadzoru Finansowego. Alternatywną ścieżką kariery to doradca w bankowości detalicznej.

### Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Kierownik Zespołu Agentów	brak
Dyrektor Oddziału	

### Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górnny kwartyl
Agent Ubezpieczeniowy	3 000 zł	4 300 zł	5 800 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Agent Ubezpieczeniowy to: 20% - 50%**

# Aktuarium

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Prezes Zarządu, Członek Zarządu	Specjalista ds. Aktuarialnych
Główny Aktuarium	

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Główny Aktuarium	19 000 zł	23 000 zł	25 000 zł
Aktuarium	8 500 zł	12 500 zł	15 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Aktuarium** to: **10% - 20%**

Zgodnie z prawem każdy zakład ubezpieczeń ma obowiązek powołania aktuarium. W przypadku ubezpieczeń na życie aktuarium jest odpowiedzialny za kalkulację rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, a w przypadku ubezpieczeń majątkowych i osobowych jest potrzebna obowiązkowo jego opinia zamieszczona w sprawozdaniu rocznym. W rzeczywistości firmy ubezpieczeniowe zatrudniają więcej niż jednego aktuarium. Ci wysoko wykwalifikowani specjaliści tworzą zespół zarządzany przez głównego aktuarium.

## Zakres obowiązków

- ustalanie wartości rezerw techniczno-ubezpieczeniowych oraz opiniowanie sprawozdania rocznego
- kalkulacja ryzyka: ubezpieczeniowego, rynkowego, kredytowego i operacyjnego
- sporządzanie rocznego raportu o stanie portfela ubezpieczeń i reasekuracji
- ustalanie wartości składników zaliczanych do środków własnych
- kontrolowanie aktywów stanowiących pokrycie rezerw techniczno-ubezpieczeniowych
- wyliczanie marginesu wypłacalności
- taryfikacja składek
- pomocnicze analizy aktuarialne: analiza zyskowności produktów ubezpieczeniowych, analiza rezygnacji, analiza wymieralności itp.
- wycena i opracowywanie prognoz finansowych portfeli ubezpieczeniowych

## Profil

Zawód aktuarium może wykonywać osoba, która zdała egzamin aktuarialny przed Komisją Nadzoru Finansowego i została wpisana do rejestru aktuarium. Zawód aktuarium jest wciąż elitarny – w rejestrze prowadzonym przez KNF widnieje niespełna 300 nazwisk. Oprócz pozytywnie zaliczonego egzaminu kandydat na aktuarium powinien mieć pełną zdolność do czynności prawnych, miejsce zamieszkania na terytorium Polski, wykształcenie wyższe oraz nie może być osobą karaną. Kandydaci na aktuarium powinni mieć wybitne umiejętności analityczne oraz być ekspertami w obszarze matematyki finansowej.

## Perspektywy rozwoju

Aktuarium ma szansę objąć stanowisko głównego aktuarium w towarzystwie ubezpieczeniowym oraz może mu zostać powierzona funkcja członka zarządu. Aktuarium może również kontynuować karierę poza branżą ubezpieczeniową wszędzie tam, gdzie znaczenie ma ocena ryzyka finansowego, czyli w takich instytucjach jak banki, fundusze inwestycyjne oraz firmy doradcze i audytorskie.

# Underwriter

Głównym zadaniem underwritera jest ocena ryzyka związanego z klientem lub grupą klientów i wyliczenie, jaką cenę powinien on zapłacić za polisę. Każda z firm ubezpieczeniowych ma własne wytyczne dotyczące tolerancji ryzyka, ale wszystkie opierają się na podobnych modelach. Zmienne, jakie są brane pod uwagę przy obliczeniach wykonywanych przez underwritera, zależą od produktu ubezpieczeniowego i specyfiki klienta lub grupy klientów. W przypadku dużych klientów i nietypowych transakcji wyceny przygotowywane są indywidualnie. Rolę underwritera można porównać do funkcji analityka kredytowego w bankowości.

## Zakres obowiązków

- udzielanie gwarancji ubezpieczeniowych zgodnie z procedurami, analiza ryzyka
- analiza kondycji finansowo-ekonomicznej klientów oraz potencjalnych klientów
- przygotowywanie ofert oraz tworzenie programów ubezpieczeniowych dla klientów
- współpraca z brokerami i agentami, budowanie długoterminowych relacji z nimi
- negocjowanie szczególnych warunków umów ubezpieczenia w zakresie określonych kategorii produktów ubezpieczeniowych
- współpraca z innymi działami w zakresie realizacji zadań sprzedażowych
- cykliczna analiza wyników technicznych poszczególnych klientów oraz całego portfela
- ochrona firmy przed zagrożeniami, które mogą wynikać z niedoszacowania ryzyka
- przeprowadzanie szkoleń produktowych z zakresu obowiązujących przepisów prawa oraz ogólnych warunków ubezpieczeń dla sieci sprzedaży

## Profil

Karierę w obszarze analizy ryzyka ubezpieczeniowego można rozpocząć zaraz po studiach. W ramach branży ubezpieczeniowej na stanowisku underwritera pracują osoby, które zdobywały doświadczenie w obszarze likwidacji szkód lub sprzedaży. Underwriterem może zostać również osoba posiadająca doświadczenie na stanowisku analityka kredytowego w bankowości. Od kandydatów na to stanowisko pracodawca oczekuje umiejętności analitycznych i dobrej komunikacji.

## Perspektywy rozwoju

Underwriter może kontynuować karierę w obszarze analizy ryzyka ubezpieczeniowego lub awansować na stanowisko menedżera produktu. Alternatywna ścieżka kariery to praca w firmie brokerskiej i bliski kontakt z klientem lub praca w bankowości na stanowisku analityka kredytowego.

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Kierownik ds. Underwritingu	brak

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
Underwriter	7 500 zł	10 000 zł	12 000 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Underwriter to: 5% - 15%**

# Product Manager

## Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Dyrektor ds. Produktu	brak

## Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartył	mediana	górnny kwartył
Product Manager	8 500 zł	12 500 zł	14 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Product Manager** to: **10% - 20%**

Głównym zadaniem Product Managera w branży ubezpieczeniowej jest kreowanie nowych produktów i usług dla klientów indywidualnych i firm oraz, dodatkowo, uwzględnianie warunków rynkowych, produktów oferowanych przez konkurencję oraz założeń dotyczących marży i ryzyka. Product Manager odpowiada przekrojowo za produkt lub grupę produktów pod kątem marketingowym, ryzyka i sprzedaży.

## Zakres obowiązków

- koordynacja i nadzór nad rozwojem oferty w zakresie produktu lub grupy produktów oferowanych przez ubezpieczyciela dla klientów indywidualnych i firm (ubezpieczenia majątkowe, komunikacyjne, OC, na życie, inwestycyjne)
- negocjowanie parametrów i wdrażanie produktów do kanałów dystrybucji: firm brokerskich, banków, doradców finansowych, sieci własnej
- opracowywanie ogólnych warunków ubezpieczeń oraz taryf, współdziałanie w tworzeniu polityki ryzyka dla produktu
- zarządzanie zespołami projektowymi, opracowywanie instrukcji, procedur, wytycznych i interpretacji dla produktu
- dostosowywanie regulacji produktowych do otoczenia rynkowego i prawnego oraz wymogów towarzystwa ubezpieczeniowego
- współpraca w zakresie prowadzonych działań marketingowych (kampanie reklamowe, materiały informacyjne)
- współpraca z działem IT pod kątem wdrażania rozwiązań systemowych związanych z produktem

## Profil

Kandydat na stanowisko Product Managera powinien mieć wszechstronną wiedzę zarówno z obszaru ryzyka, marketingu, sprzedaży czy nawet IT. Istotną kompetencją oczekiwaną od menedżera produktu jest zarówno umiejętność komunikacji oraz pracy w zespole, jak i zarządzania projektem. Karierę w obszarze zarządzania produktem w branży ubezpieczeniowej mogą realizować osoby, które zdobywały wcześniej doświadczenie na stanowisku underwritera lub w dziale marketingu.

## Perspektywy rozwoju

Product Manager jest przede wszystkim stanowiskiem eksperckim, ale pełni ponadto funkcję menedżera projektu. Perspektywy awansu w przypadku tego stanowiska w ramach zarządzania produktem dotyczą stanowisk Senior Product Managera, dyrektora ds. produktów, a następnie – poziomu zarządu. Osoby, które zdobyły doświadczenie na tym stanowisku, mogą kontynuować karierę w innych działach firmy ubezpieczeniowej na stanowiskach kierowniczych (np. dział marketingu, ryzyka, sprzedaży).

# Likwidator Szkód

Głównym zadaniem jest, jak sama nazwa wskazuje, likwidacja szkód, które zostały objęte polisą ubezpieczeniową. Najwięcej tego rodzaju specjalistów jest zatrudnionych w obszarze ubezpieczeń komunikacyjnych i majątkowych, ale można ich spotkać również w obszarze OC produktu, ubezpieczeniach osobowych. Praca likwidatora ma z jednej strony charakter stacjonarny, czyli odbywa się w biurze, a z drugiej – wymaga częstych wyjazdów i bezpośredniego kontaktu z klientem.

## Zakres obowiązków

- prowadzenie procesu likwidacji szkody w ramach określonego produktu ubezpieczeniowego
- ustalenie zakresu odpowiedzialności, zgromadzenie i analiza informacji o szkodzie
- ocena zasadności roszczeń odszkodowawczych
- zastosowanie wewnętrznych regulacji, uwarunkowań prawnych i orzecznictwa sądowego z zakresu ubezpieczeń i odszkodowań w przedstawianych opiniach i podejmowanych decyzjach
- akceptacja wypłat odszkodowań w szkodach zgodnie z udzielonym zakresem pełnomocnictwa
- rozpatrywanie reklamacji, przygotowywanie odpowiedzi
- audyty ubezpieczeniowe, identyfikacja i ocena czynników ryzyka
- wsparcie underwriterów w technicznej ocenie ryzyka

## Profil

Kandydat na likwidatora szkód powinien posiadać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu procedur likwidacji szkód obowiązujących w firmie ubezpieczeniowej oraz techniczną z konkretnego obszaru ubezpieczeń komunikacyjnych, majątkowych (np. nieruchomości, maszyny i urządzenia) lub osobowych. Umiejętność pracy pod presją czasu oraz odporność na stres to cechy pożądane u kandydatów na stanowisko likwidatora szkód.

## Perspektywy rozwoju

Likwidator może kontynuować karierę zawodową jako niezależny rzeczoznawca, ale pod warunkiem potwierdzenia swojej wiedzy i umiejętności odpowiednim certyfikatem. Możliwe jest też kontynuowanie kariery na stanowisku underwritera w ramach firmy ubezpieczeniowej.

### Miejsce w strukturze organizacyjnej

przełożeni	podwładni
Kierownik ds. Likwidacji Szkód	brak

### Wynagrodzenie

nazwa stanowiska	dolny kwartyl	mediana	górny kwartyl
Likwidator Szkód	5 000 zł	7 500 zł	8 500 zł

Przeciętna premia w stosunku do wynagrodzenia na stanowisku **Likwidator Szkód** to: **10% - 20%**

## CORPORATE FINANCE

Position	Location	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Chief Financial Officer / Finance Director</b>					
more than 500 mln zł	Warsaw	28 000 zł	32 000 zł	37 000 zł	10% - 30%
from 200 to 500 mln zł	Warsaw	23 500 zł	27 000 zł	32 000 zł	
from 50 to 200 mln zł	Warsaw	21 000 zł	23 500 zł	27 000 zł	
less than 50 mln zł	Warsaw	19 500 zł	22 500 zł	24 000 zł	
more than 500 mln zł	Other cities	25 000 zł	28 500 zł	33 000 zł	
from 200 to 500 mln zł	Other cities	22 500 zł	25 000 zł	28 500 zł	
from 50 to 200 mln zł	Other cities	20 000 zł	23 000 zł	26 000 zł	
less than 50 mln zł	Other cities	17 500 zł	20 000 zł	22 000 zł	
<b>Financial Controller</b>					
more than 500 mln zł	Warsaw	14 000 zł	17 000 zł	20 000 zł	10% - 20%
from 200 to 500 mln zł	Warsaw	13 500 zł	16 000 zł	19 000 zł	
from 50 to 200 mln zł	Warsaw	13 000 zł	15 500 zł	18 500 zł	
less than 50 mln zł	Warsaw	12 500 zł	14 500 zł	17 500 zł	
more than 500 mln zł	Other cities	12 500 zł	16 000 zł	18 500 zł	
from 200 to 500 mln zł	Other cities	12 000 zł	15 000 zł	17 000 zł	
from 50 to 200 mln zł	Other cities	12 000 zł	14 000 zł	16 500 zł	
less than 50 mln zł	Other cities	11 500 zł	13 000 zł	16 000 zł	
<b>Controlling Specialist</b>					
more than 500 mln zł	Warsaw	8 200 zł	10 000 zł	12 000 zł	5% - 15%
from 200 to 500 mln zł	Warsaw	7 800 zł	9 500 zł	11 500 zł	
from 50 to 200 mln zł	Warsaw	7 500 zł	9 000 zł	11 000 zł	
less than 50 mln zł	Warsaw	7 200 zł	8 800 zł	10 500 zł	
more than 500 mln zł	Other cities	7 200 zł	9 500 zł	10 500 zł	
from 200 to 500 mln zł	Other cities	6 800 zł	9 000 zł	10 000 zł	
from 50 to 200 mln zł	Other cities	6 500 zł	8 600 zł	9 800 zł	
less than 50 mln zł	Other cities	6 000 zł	8 000 zł	9 300 zł	
<b>Chief Accountant</b>					
more than 500 mln zł	Warsaw	18 000 zł	20 000 zł	23 000 zł	10 - 15%
from 200 to 500 mln zł	Warsaw	16 500 zł	18 500 zł	22 500 zł	
from 50 to 200 mln zł	Warsaw	15 000 zł	17 000 zł	20 500 zł	
less than 50 mln zł	Warsaw	13 500 zł	15 500 zł	19 000 zł	
more than 500 mln zł	Other cities	16 000 zł	17 500 zł	20 500 zł	
from 200 to 500 mln zł	Other cities	15 000 zł	16 500 zł	18 500 zł	
from 50 to 200 mln zł	Other cities	13 500 zł	15 500 zł	17 000 zł	
less than 50 mln zł	Other cities	12 000 zł	13 000 zł	16 000 zł	
<b>Senior Accountant</b>					
more than 500 mln zł	Warsaw	9 500 zł	10 500 zł	12 000 zł	0% - 10%
from 200 to 500 mln zł	Warsaw	9 200 zł	9 700 zł	11 000 zł	
from 50 to 200 mln zł	Warsaw	8 800 zł	9 500 zł	10 500 zł	
less than 50 mln zł	Warsaw	8 000 zł	9 200 zł	10 000 zł	
more than 500 mln zł	Other cities	7 600 zł	9 000 zł	10 000 zł	
from 200 to 500 mln zł	Other cities	7 300 zł	8 500 zł	9 600 zł	
from 50 to 200 mln zł	Other cities	7 000 zł	8 100 zł	9 300 zł	
less than 50 mln zł	Other cities	6 700 zł	7 700 zł	9 000 zł	
<b>Accountant</b>					
more than 500 mln zł	Warsaw	4 500 zł	6 200 zł	7 500 zł	0% - 10%
from 200 to 500 mln zł	Warsaw	4 200 zł	6 000 zł	7 100 zł	
from 50 to 200 mln zł	Warsaw	4 100 zł	5 900 zł	6 900 zł	
less than 50 mln zł	Warsaw	4 000 zł	5 700 zł	6 600 zł	
more than 500 mln zł	Other cities	4 000 zł	5 500 zł	6 600 zł	
from 200 to 500 mln zł	Other cities	3 900 zł	5 200 zł	6 400 zł	
from 50 to 200 mln zł	Other cities	3 800 zł	5 100 zł	6 200 zł	
less than 50 mln zł	Other cities	3 700 zł	5 000 zł	6 000 zł	



## HUMAN RESOURCES

Position	Location	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>HR Director</b>					
more than 1000 employees	Warsaw	21 000 zł	24 000 zł	27 000 zł	10% - 20%
500-1000 employees	Warsaw	20 000 zł	22 000 zł	25 000 zł	
less than 500 employees	Warsaw	16 500 zł	19 000 zł	22 000 zł	
Bank, Insurance Company	Warsaw	22 000 zł	27 000 zł	30 000 zł	
more than 1000 employees	Other cities	19 500 zł	22 500 zł	25 000 zł	
500-1000 employees	Other cities	18 500 zł	21 000 zł	23 000 zł	
less than 500 employees	Other cities	15 000 zł	18 000 zł	21 000 zł	
<b>HR Business Partner</b>					
more than 1000 employees	Warsaw	11 000 zł	13 500 zł	15 000 zł	5% - 15%
500-1000 employees	Warsaw	10 500 zł	13 000 zł	14 500 zł	
less than 500 employees	Warsaw	9 500 zł	11 500 zł	13 500 zł	
Bank, Insurance Company	Warsaw	10 000 zł	11 500 zł	14 000 zł	
more than 1000 employees	Other cities	10 000 zł	12 000 zł	13 500 zł	
500-1000 employees	Other cities	9 500 zł	11 500 zł	13 000 zł	
less than 500 employees	Other cities	8 500 zł	10 000 zł	11 500 zł	
<b>Recruitment Specialist</b>					
more than 1000 employees	Warsaw	5 500 zł	7 000 zł	8 300 zł	0 - 10%
500-1000 employees	Warsaw	5 200 zł	6 400 zł	7 500 zł	
less than 500 employees	Warsaw	4 800 zł	6 000 zł	6 800 zł	
Bank, Insurance Company	Warsaw	5 600 zł	7 000 zł	8 000 zł	
more than 1000 employees	Other cities	5 000 zł	6 400 zł	7 400 zł	
500-1000 employees	Other cities	4 700 zł	6 000 zł	7 000 zł	
less than 500 employees	Other cities	4 400 zł	5 500 zł	6 200 zł	

## SHARED SERVICE CENTERS / BPO

Position	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Head of Shared Service Center</b>				
more than 300 FTE	35 000 zł	39 000 zł	42 000 zł	15% - 30%
from 100 to 300 FTE	32 000 zł	35 000 zł	38 000 zł	
less than 100 FTE	28 000 zł	32 000 zł	34 000 zł	
<b>Process Manager</b>				
RTR (more than 70 FTE)	21 000 zł	23 000 zł	25 000 zł	10% - 15%
RTR (from 30 to 70 FTE)	19 000 zł	21 000 zł	22 000 zł	
RTR (less than 30 FTE)	18 000 zł	19 500 zł	20 500 zł	
OTC / PTP (more than 70 FTE)	19 000 zł	21 000 zł	23 000 zł	
OTC / PTP (from 30 to 70 FTE)	17 000 zł	19 000 zł	21 000 zł	
OTC / PTP (less than 30 FTE)	16 000 zł	18 500 zł	20 000 zł	
<b>Team Leader</b>				
RTR (Italian, Spanish, French)	10 000 zł	11 000 zł	12 500 zł	5% - 15%
RTR (German, Russian, Czech)	11 000 zł	12 000 zł	13 000 zł	
RTR (Finish, Danish, Dutch, Norwegian)	12 000 zł	13 000 zł	14 000 zł	
OTC / PTP (Italian, Spanish, French)	9 000 zł	10 000 zł	11 500 zł	
OTC / PTP (German, Russian, Czech)	10 000 zł	11 000 zł	12 000 zł	
OTC / PTP (Finish, Danish, Dutch, Norwegian)	11 000 zł	12 000 zł	13 000 zł	
<b>Accountant</b>				
RTR (Italian, Spanish, French)	5 700 zł	7 400 zł	8 200 zł	0% - 10%
RTR (German, Russian, Czech)	6 300 zł	7 800 zł	8 500 zł	
RTR (Finish, Danish, Dutch, Norwegian)	7 700 zł	8 500 zł	9 500 zł	
OTC / PTP (Italian, Spanish, French)	5 200 zł	6 600 zł	7 400 zł	
OTC / PTP (German, Russian, Czech)	5 700 zł	7 000 zł	7 700 zł	
OTC / PTP (Finish, Danish, Dutch, Norwegian)	6 900 zł	7 700 zł	8 600 zł	
<b>Other Positions</b>				
Tax Manager	14 000 zł	16 000 zł	18 500 zł	5% - 15%
Tax Analyst	5 500 zł	6 500 zł	9 000 zł	0% - 10%
Process Improvement Specialist	7 000 zł	8 500 zł	10 000 zł	5% - 15%

## PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Position	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Head of PMO</b>				
Bank, Insurance Company	23 000 zł	25 000 zł	28 000 zł	10% - 20%
Other Companies	20 000 zł	23 000 zł	26 000 zł	10% - 20%
<b>Project Manager</b>				
Bank, Insurance Company	11 000 zł	16 000 zł	17 500 zł	5% - 15%
Other Companies	9 000 zł	14 500 zł	16 500 zł	5% - 15%

## INTERNAL AUDIT

Position	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Internal Audit Manager</b>				
Bank, Insurance Company	17 000 zł	20 000 zł	23 000 zł	10% - 20%
Other Companies, BPO/SSC	15 000 zł	19 000 zł	21 000 zł	
Government, Non Profit Organizations	9 000 zł	10 500 zł	12 000 zł	
<b>Internal Auditor</b>				
Bank, Insurance Company	8 500 zł	11 500 zł	13 000 zł	5% - 15%
Other Companies, BPO/SSC	9 000 zł	12 000 zł	13 500 zł	
Government, Non Profit Organizations	5 000 zł	6 500 zł	8 000 zł	
<b>IT Auditor</b>				
Bank, Insurance Company	11 000 zł	13 500 zł	15 000 zł	5% - 15%
Other Companies, BPO/SSC	10 500 zł	12 500 zł	14 000 zł	

## EXTERNAL AUDIT, ADVISORY

Position	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Manager – Audit</b>				
BIG4	15 500 zł	16 000 zł	17 500 zł	10% - 20%
Second Tier	13 500 zł	14 500 zł	16 000 zł	
<b>Senior Consultant – Audit</b>				
BIG4	8 500 zł	10 000 zł	11 500 zł	5% - 15%
Second Tier	7 500 zł	9 000 zł	10 500 zł	
<b>Consultant – Audit</b>				
BIG4	5 500 zł	6 500 zł	7 000 zł	5% - 10%
Second Tier	4 800 zł	5 400 zł	6 000 zł	
<b>Manager – Tax Advisory</b>				
BIG4	15 500 zł	16 500 zł	18 000 zł	10% - 20%
Second Tier	14 000 zł	15 000 zł	16 500 zł	
<b>Senior Consultant – Tax Advisory</b>				
BIG4	9 000 zł	10 500 zł	12 000 zł	5% - 15%
Second Tier	8 000 zł	9 500 zł	11 000 zł	
<b>Consultant – Tax Advisory</b>				
BIG4	5 500 zł	6 500 zł	7 000 zł	5% - 10%
Second Tier	4 800 zł	5 400 zł	6 000 zł	
<b>Manager – Advisory</b>				
Strategic Advisory	23 000 zł	26 000 zł	30 000 zł	10% - 20%
BIG4	16 500 zł	18 500 zł	22 000 zł	
Other Companies	15 000 zł	17 500 zł	19 500 zł	
<b>Senior Consultant – Advisory</b>				
Strategic Advisory	15 000 zł	17 500 zł	19 000 zł	5% - 15%
BIG4	10 500 zł	12 500 zł	13 500 zł	
Other Companies	9 000 zł	10 500 zł	12 000 zł	
<b>Consultant – Advisory</b>				
Strategic Advisory	9 000 zł	11 000 zł	12 500 zł	5% - 10%
BIG4	6 000 zł	7 500 zł	9 000 zł	
Other Companies	5 500 zł	6 500 zł	8 500 zł	

## BANKING

Position	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Sales Director</b>				
Corporate Banking	26 000 zł	29 000 zł	38 000 zł	15% - 40%
Retail Banking	24 000 zł	27 000 zł	36 000 zł	15% - 40%
Leasing Company	22 000 zł	26 000 zł	30 000 zł	15% - 40%
Factoring Company	18 000 zł	24 000 zł	28 000 zł	15% - 40%
<b>Regional Sales Director</b>				
Corporate Banking	20 000 zł	24 000 zł	28 000 zł	15% - 40%
Retail Banking	14 000 zł	19 000 zł	25 000 zł	15% - 40%
<b>Branch Director / Manager</b>				
Corporate Centre	18 000 zł	21 000 zł	25 000 zł	15% - 30%
Branch (more than 10 employees)	9 000 zł	11 500 zł	14 500 zł	15% - 30%
Branch (less than 10 employees)	7 000 zł	8 500 zł	10 000 zł	15% - 30%
<b>Client Advisor / Relationship Manager</b>				
Large Companies (<250 mln PLN of Turnover / Year)	11 000 zł	14 500 zł	19 000 zł	15% - 30%
Medium Companies (10–250 mln PLN of Turnover / Year)	9 000 zł	12 000 zł	15 500 zł	15% - 30%
Small Companies (<250 mln PLN of Turnover / Year)	6 500 zł	7 500 zł	8 500 zł	15% - 30%
Retail Banking	3 600 zł	4 200 zł	5 800 zł	15% - 30%
<b>Credit Risk Director</b>				
Credit Risk Director	21 500 zł	27 000 zł	33 000 zł	10% - 20%
<b>Risk Director</b>				
Risk Director	20 000 zł	24 000 zł	30 000 zł	10% - 20%
<b>Credit Analyst</b>				
Large Companies (<250 mln PLN of Turnover / Year)	8 000 zł	9 500 zł	11 000 zł	5% - 15%
Medium Companies (10–250 mln PLN of Turnover / Year)	6 100 zł	7 800 zł	9 500 zł	5% - 15%
<b>Product Manager</b>				
Product Manager	9 000 zł	12 500 zł	14 000 zł	10% - 20%

## INSURANCE

The position	1st Quartile	Median	3rd Quartile	Bonus
<b>Sales Director</b>	19 000 zł	24 000 zł	28 000 zł	15% - 30%
<b>Regional Sales Director</b>	14 000 zł	17 500 zł	20 000 zł	15% - 30%
<b>Branch Director</b>	7 800 zł	10 000 zł	13 000 zł	10% - 20%
<b>Supervisor (Insurance Agents)</b>	4 800 zł	6 700 zł	8 000 zł	10% - 20%
<b>Insurance Agent</b>	3 000 zł	4 300 zł	5 800 zł	20% - 50%
<b>Chief Actuary</b>	19 000 zł	23 000 zł	25 000 zł	10% - 20%
<b>Actuary</b>	8 500 zł	12 500 zł	15 000 zł	10% - 20%
<b>Underwriter</b>	7 500 zł	10 000 zł	12 000 zł	5% - 15%
<b>Product Manager</b>	8 500 zł	12 500 zł	14 500 zł	10% - 20%
<b>Claims Adjuster</b>	5 000 zł	7 500 zł	8 500 zł	10% - 20%



**GOLDMAN**  
RECRUITMENT

Szukasz pracownika?

szukam dyrektora finansowego|



Napisz do nas,  
zajmiemy się wszystkim.

[www.goldmanrecruitment.pl](http://www.goldmanrecruitment.pl)