

Korzyści z zastosowania najlepszych praktyk w procesie onboardingu CFO

Michał Komorowski

Spis treści

1. Wstęp	2
2. Pre-boarding	3
3. Onboarding	5
4. Postboarding	21
5. Korzyści	22
6. Podsumowanie	25
7. O autorze	26
8. O GFKM	27

Wstęp

Proces wdrażania odgrywa kluczową rolę w sukcesie każdego członka kadry kierowniczej, a dyrektor finansowy (CFO) nie jest wyjątkiem.

Dyrektor finansowy zajmuje kluczową pozycję w organizacji, odpowiadając za nadzorowanie operacji finansowych, planowanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem i podejmowanie decyzji dotyczących wszystkich obszarów organizacji. Płynna integracja CFO z firmą ma kluczowe znaczenie dla efektywności jego działań w organizacji.

Starając się przedstawić propozycję skutecznej strategii wdrożenia nowego CFO w organizacji, proponuję następujące:

→ Pre-boarding → Onboarding → Postboarding

Pre-boarding



Ustalenie jasnych
oczekiwań i celów
wyrażonych już
na etapie rozmów
kwalifikacyjnych



Przygotowanie
organizacji na
przybycie nowego
dyrektora
finansowego



Zapewnienie
płynnego przejścia
z ustępującym
dyrektorem finansowym
uwzględniające
przede wszystkim
kluczowe obowiązki

Pre-boarding



Opracowanie planu wdrożenia:
Należy opracować dobrze zorganizowany plan wdrożenia, określający cele, kamienie milowe i oczekiwania wobec nowego dyrektora finansowego w pierwszych miesiącach jego pracy. Plan ten powinien obejmować szereg działań, w tym wprowadzenie do kluczowych interesariuszy, gromadzenie informacji i programy szkoleniowe.



Zbieranie informacji przed wdrożeniem:
Przed datą rozpoczęcia pracy przez dyrektora finansowego należy dostarczyć mu istotne informacje, takie jak raporty finansowe, plany strategiczne i dane dotyczące wyników osiągniętych w przeszłości. Pozwoli to nowemu dyrektorowi finansowemu zapoznać się z sytuacją finansową firmy i zidentyfikować potencjalne obszary wymagające poprawy.

Onboarding

Przydzielenie mentora lub współpracownika



Przydzielenie mentora lub współpracownika

nowemu dyrektorowi finansowemu może zapewnić nieocenione wsparcie i wskazówki podczas procesu wdrażania.

Osoba ta może pomóc w poruszaniu się po organizacji, przedstawić kluczowy personel i zaoferować wgląd w kulturę i politykę firmy.

Onboarding

Budowanie relacji i zarządzanie interesariuszami



Współpraca z zespołem wykonawczym i kluczowymi

interesariuszami - CFO jako menedżer jest przede wszystkim osobą odpowiedzialną za pracę zespołu, co oznacza, że to zespół finansów jest kluczowym obszarem zainteresowania CFO. Ponadto, ze względu na powszechną rolę obszaru finansów w organizacji, t.j. istnienie aspektów finansowych praktycznie w każdym działaniu; CFO zobowiązany jest do zbudowania zaufania, porozumienia i zrozumienia z pozostałymi Interesariuszami, nie tylko z wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również z kluczowymi partnerami. Umożliwi im to budowanie relacji, zrozumienie oczekiwań i uzyskanie cennego wglądu w priorytety i wyzwania organizacji.

Onboarding

Budowanie relacji i zarządzanie interesariuszami



Zachęcenie dyrektora finansowego do obserwowania kluczowych pracowników w różnych działach, aby uzyskać kompleksowe zrozumienie działalności firmy.

To doświadczenie z pierwszej ręki pomaga dyrektorowi finansowemu zrozumieć niuanse każdej funkcji i sposób, w jaki przyczyniają się one do sukcesu finansowego organizacji.

Onboarding

Budowanie relacji i zarządzanie interesariuszami



Aktywne słuchanie i otwarta komunikacja;

nowy CFO najpewniej nie zna wszystkich kruczków, które z jakiegoś powodu funkcjonują w wielu obszarach i warto rozważyć celowe ich omówienie.

Onboarding

Budowanie relacji i zarządzanie interesariuszami



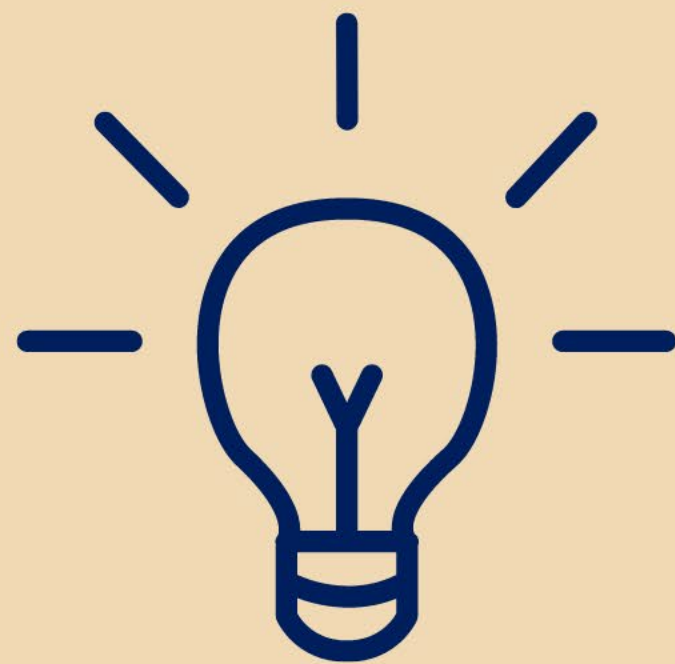
Zrozumienie potrzeb i obaw różnych działów

– dotychczasowe doświadczenia organizacji, w tym kwestie relacyjno-personalne mogą stanowić istotną barierę w budowaniu zrozumienia i zaufania. Obydwie strony muszą pozostać w tym miejscu otwarte na nowe doświadczenia z nowym człowiekiem.

Aktywnie angażując się we współpracę z zespołami wielofunkcyjnymi, dyrektor finansowy może zidentyfikować obszary synergii i kierować strategiami finansowymi, które są zgodne z ogólnymi celami biznesowymi.

Onboarding

Zagłębianie się w organizację i uczenie się jej

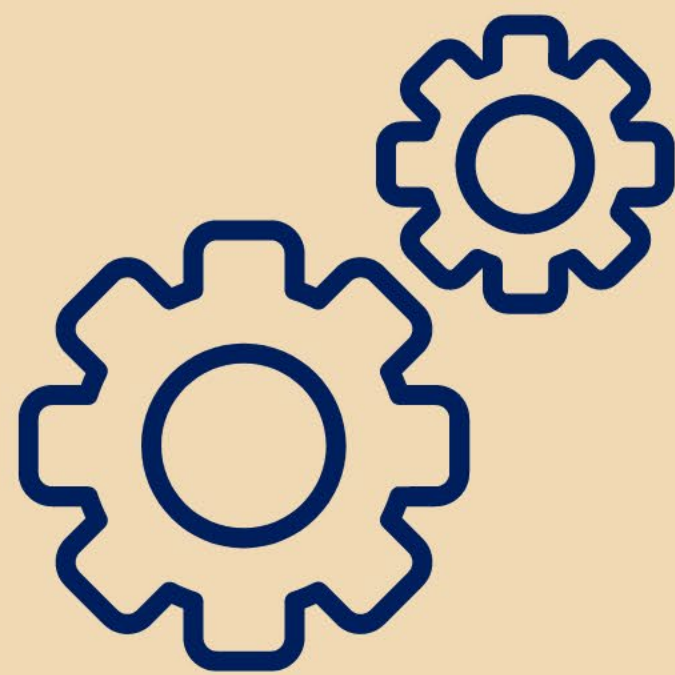


Zrozumienie dynamiki organizacyjnej i struktur władzy, identyfikacja formalnych i nieformalnych ośrodków decyzyjnych, odpowiedzialność bezpośrednia, ale również tzw. szare eminencje w organizacji, czyli osoby posiadające duży wpływ zarówno na decydentów jak i proces podejmowania decyzji to elementy często nieopisane w jakichkolwiek procesach i procedurach, a mające istotne znaczenie dla okrzepnięcia nowego CFO w nowej organizacji.

Lepsze zwrócenie uwagi przede wszystkim na nieformalne relacje w organizacji pozwoli szybciej odnaleźć się nowemu CFO w firmie.

Onboarding

Zagłębianie się w organizację i uczenie się jej



Dogłębne zrozumienie działalności i branży firmy

– każda firma porusza się w obrębie swoich kluczowych obszarów; porozumiewa się specyficznym językiem, co na początku pracy nowej osoby w firmie jest kluczowym elementem w procesie poznawczym, bez zrozumienia którego dalszy rozwój danej osoby w firmie jest niemożliwy.

Onboarding

Zagłębianie się w organizację i uczenie się jej



Przegląd systemów finansowych, procesów i kontroli

– w tym miejscu nie wystarczy omówić co jest wykonywane i w jaki sposób. Potrzebne jest zrozumienie istotny działania procesów finansowych oraz specyfiki ich ukierunkowania na konkretny cel.

Warto w tym miejscu skorzystać z procedur bądź wytycznych zawartych w dokumentacji audytu wewnętrznego.

Przydatne mogą być dokumenty i arkusze z pytaniami z obecnej organizacji, w której pracę rozpoczyna CFO, ale również najlepsze praktyki w tym zakresie z innych instytucji.

Onboarding

Zagłębianie się w organizację i uczenie się jej

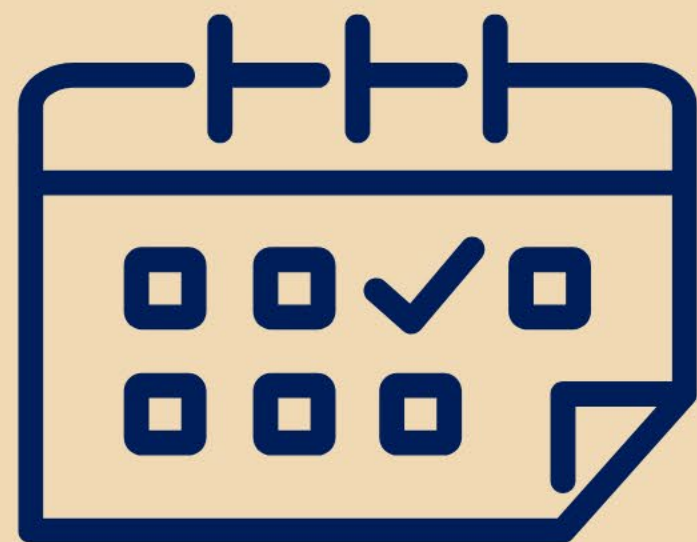


Poruszanie się po istniejących systemach i procesach finansowych – jakkolwiek poruszona w punkcie wyżej odpowiedzialność za zespół w roli CFO jest kluczowa, to nie można tym samym pomijać roli CFO jako specjalisty/eksperta w zakresie funkcjonujących reguł, systemów i procesów finansowych.

Zrozumienie funkcjonowania organizacji, w zależności od poziomu jej skomplikowania może wymagać więcej czasu niż mogłoby się to początkowo wydawać.

Onboarding

Zagłębianie się w organizację i uczenie się jej



Analiza danych historycznych. Nowy dyrektor finansowy powinien przeanalizować historyczne dane finansowe, aby zidentyfikować trendy, wzorce i potencjalne obszary wymagające poprawy.

Analiza ta może ujawnić spostrzeżenia, które informują o strategicznych decyzjach i pomagają ustalić priorytety celów finansowych.

Onboarding

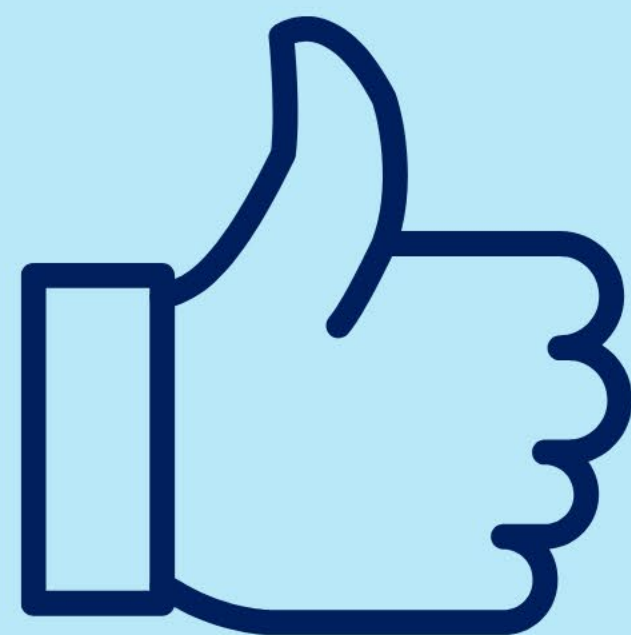
Zagłębianie się w organizację i uczenie się jej



Ocena ryzyka i identyfikacja obszarów wymagających poprawy w kontekście mitygowania ryzyk.

Onboarding

Tworzenie strategicznej mapy drogowej



Współpraca z dyrektorem generalnym i zespołem wykonawczym w zakresie wizji firmy – ze względu na to, że komponent finansowy obecny jest co do zasady we wszystkich decyzjach biznesowych, współpraca pomiędzy CEO a CFO i zespołem wdrażającym wizję, misję i strategię firmy jest kluczowa.

Nie sposób bowiem wyobrazić sobie zakres działań mających w długim horyzoncie czasowym przyczynić się do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Onboarding

Tworzenie strategicznej mapy drogowej



Dostosowanie celów finansowych do celów organizacyjnych

– strategia finansowa winna wspierać strategię organizacji.
Jest to możliwe i warto o tym pamiętać.

Opracowanie kompleksowej strategii finansowej i planu działania
– wsparcie działań strategicznych na poziomie organizacyjnym
będzie skuteczniejsze wówczas, gdy opracowany zostanie plan
działania wynikający z komponentu finansowego strategii ogólnej.
Plan ten powinien określać kluczowe cele finansowe, priorytety
inwestycyjne i strategię zarządzania ryzykiem. Sprzyja to
podniesieniu stopnia transparentności działań i upowszechnieniu
zrozumienia pośród menadżerów wyższego, średniego
i niższego szczebla.

Onboarding

Tworzenie strategicznej mapy drogowej



Komunikowanie wizji. Dyrektor finansowy powinien skutecznie komunikować wizję i strategię finansową wszystkim zainteresowanym stronom, w tym zespołowi finansowemu i innym działom. Jasna komunikacja zapewnia, że wszyscy są zgodni i rozumieją swoją rolę w osiągnięciu celów finansowych organizacji.

Onboarding

Tworzenie strategicznej mapy drogowej



Ustalenie wskaźników wydajności. Współpraca z kierownikami działów w celu ustalenia kluczowych wskaźników wydajności, które zwiększają odpowiedzialność i śledzą postępy w osiąganiu celów finansowych. Regularne monitorowanie i raportowanie tych wskaźników umożliwia dyrektorowi finansowemu podejmowanie decyzji opartych na danych i dostosowywanie strategii w razie potrzeby.

Onboarding

Budowanie wiarygodności i zaufania



Ustanowienie wiarygodności i budowanie zaufania

– to element zarówno uwzględniający relacyjny charakter osobowości nowego CFO, ale przede wszystkim jego wiedzę z obszaru finansów, jak również m.in.: umiejętności dotyczące prognozowania i analizy zdarzeń gospodarczych, przepisy prawa podatkowego umiejętności wnioskowania i artykułowania swoich racji.

- Demonstrowanie wiedzy specjalistycznej i przywództwa
- Osiąganie wczesnych i szybkich zwycięstw
- Wspieranie kultury przejrzystości i odpowiedzialności

Postboarding - ciągłe uczenie się i rozwój



Zachęcanie do rozwoju zawodowego:

Zapewnienie dyrektorowi finansowemu możliwości uczestniczenia w odpowiednich konferencjach, warsztatach i programach szkoleniowych, aby być na bieżąco z najnowszymi trendami, przepisami i najlepszymi praktykami w dziedzinie finansów. Ta inwestycja w rozwój zawodowy sprzyja ciągłemu uczeniu się i utrzymuje dyrektora finansowego w czołówce postępów w branży.



Poszukiwanie informacji zwrotnych:

Zachęcanie do otwartej i konstruktywnej informacji zwrotnej od CEO, członków zarządu i innych kluczowych interesariuszy na temat wyników pracy dyrektora finansowego.

Ta pętla informacji zwrotnej dostarcza cennych spostrzeżeń i możliwości rozwoju oraz zapewnia, że dyrektor finansowy pozostaje w zgodzie z oczekiwaniami organizacji.

Korzyści

1

Skuteczny onboarding dyrektora finansowego ma kluczowe znaczenie dla maksymalizacji potencjału nowego lidera finansowego i pozycjonowania organizacji na sukces. Postępując zgodnie z tymi najlepszymi praktykami, organizacje mogą zapewnić płynne przejście, umożliwić dyrektorowi finansowemu szybkie przyczynienie się do realizacji celów finansowych firmy i stworzyć podstawy do długoterminowego wzrostu.

2

Skuteczny onboarding zapewnia, że dyrektor finansowy rozumie wizję, cele i priorytety strategiczne firmy. Dostosowując swoje wysiłki do tych celów od samego początku, dyrektorzy finansowi mogą przyczynić się do sukcesu organizacji i uniknąć wszelkich rozbieżności, które mogłyby utrudnić postęp.

Korzyści

3

Dobrze zorganizowany proces wdrażania pomaga przyspieszyć krzywą uczenia się dyrektora finansowego, umożliwiając mu zrozumienie sytuacji finansowej firmy, kluczowych interesariuszy i wyzwań. Zapewnia dostęp do krytycznych informacji, nawiązuje relacje z kluczowym personelem i wyposaża dyrektora finansowego w narzędzia i zasoby potrzebne do podejmowania świadomych decyzji i szybszego tworzenia wartości.

4

Skuteczny onboarding ułatwia nawiązywanie relacji i wspiera współpracę z tymi kluczowymi osobami. Pozwala to dyrektorowi finansowemu zrozumieć ich oczekiwania, budować zaufanie i kultywować produktywne relacje robocze, które są kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii finansowych i napędzania rozwoju organizacji.

5

Onboarding CFO pomaga nowemu dyrektorowi zrozumieć i zasymilować się z kulturą organizacyjną. Zapewnia wgląd w normy firmy, procesy decyzyjne, apetyt na ryzyko i praktyki zarządzania. Rozumiejąc niuanse kulturowe, dyrektor finansowy może lepiej poruszać się po organizacji, skutecznie komunikować się i promować praktyki finansowe zgodne z wartościami firmy.

6

Proces wdrażania oferuje dyrektorowi finansowemu możliwość zidentyfikowania wszelkich istniejących wyzwań finansowych lub nieefektywności w organizacji. Poprzez dokładną ocenę systemów finansowych, procesów, kontroli i struktur raportowania, dyrektor finansowy może wskazać obszary wymagające poprawy i opracować strategię ich rozwiązania. Takie proaktywne podejście zwiększa zdolność dyrektora finansowego do usprawniania operacji, ograniczania ryzyka i poprawy wyników finansowych.

7

Onboarding CFO nie tylko koncentruje się na integracji nowego dyrektora finansowego, ale także pomaga stworzyć solidny plan sukcesji dla funkcji finansowej.

Dokumentując procesy, wyjaśniając role i identyfikując potencjalnych następców, organizacja zapewnia ciągłość i minimalizuje zakłócenia w przypadku przyszłych zmian na stanowiskach kierowniczych. Takie przyszłościowe podejście wzmacnia odporność funkcji finansowej i umożliwia płynne zmiany przywództwa w czasie.

Podsumowanie



Podsumowując, wdrożenie CFO ma kluczowe znaczenie dla maksymalizacji efektywności nowego dyrektora finansowego. Ułatwia dostosowanie do strategii organizacyjnej, przyspiesza czas osiągnięcia wartości, buduje relacje, kultywuje zrozumienie kulturowe, rozwiązuje wyzwania i wspiera planowanie sukcesji. Inwestując w kompleksowy proces wdrażania, organizacje mogą przygotować swoich dyrektorów finansowych na sukces i umożliwić im wywarcie znaczącego wpływu na kondycję finansową firmy i jej ogólne wyniki.

Michał Komorowski

Ekspert z dziedziny finansów przedsiębiorstw. Specjalizuje się w ocenie ekonomicznej opłacalności projektów inwestycyjnych. Z pasją łączy technologie informatyczne związane z gromadzeniem i analizą danych biznesowych przedsiębiorstw z modelami sprawozdawczymi. Głównie po to by ułatwić sobie i współpracującym z nim zespołom realizację codziennych zadań. Na co dzień jest odpowiedzialny za zarządzanie majątkiem o wartości ponad 160 milionów złotych. Kieruje działem finansowym jednej z największych firm na pomorzu.

Współpracował z wieloma firmami oraz instytucjami, takimi jak Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Europejski Bank Inwestycyjny, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju.

Jest absolwentem Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim na dwóch kierunkach: Ekonomia Przedsiębiorstw oraz Informatyka Ekonomiczna. Ukończył studia doktoranckie z zakresu zarządzania finansami na Uniwersytecie Gdańskim. Posiada tytuł Executive MBA (GFKM oraz Rotterdam School of Management, Erasmus University). Prowadzi zajęcia z Finansów dla Niefinansistów.

Uczestnicy zajęć podkreślają zaangażowanie w wytłumaczenie materiału w taki sposób, aby dla każdego omawiane tematy były zrozumiałe.

W wolnym czasie majsterkuje, żegluguje albo spaceruje z psem. Lubi rozmawiać z ludźmi.



GFKM w liczbach



ponad 600 dni
szkoleniowych rocznie



blisko 4000 absolwentów
programu Executive MBA



ponad 150 grup
Executive MBA od początku
istnienia



ponad 30 lat na rynku
szkoleniowym w Polsce



Nasi partnerzy:



Należymy do następujących organizacji:



Gwarancja jakości:



Nasi Klienci w Europie



Belgium | Denmark | Estonia
France | Germany | Hungary
Lithuania | Latvia | Netherlands
Romania | Sweden | Switzerland
United Kingdom



**Gdańska Fundacja
Kształcenia Menedżerów**

al. Grunwaldzka 472
80-309 Gdańsk
tel.: (+48 58) 558 58 58
mai: gfkmm@gfkmm.pl
www.gfkmm.pl

Dziękuję
Śledź nas w Social Mediach!

