

ATRAKCYJNOŚĆ ZATRUDNIENIA W SEKTORZE BANKOWYM -TRENDY ŚWIATOWE I KRAJOWE

PIOTR KLAKLA

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE



LIPIEC 2016



❖ Spis treści

❖ Wstęp.....	3
❖ 1. Ogólne trendy dotyczące zatrudnienia w bankach w Polsce	4
❖ 2. Atrakcyjność zatrudnienia w bankach w Polsce dla studentów i absolwentów	6
2.1 Atrakcyjność zatrudnienia w bankach dla studentów i absolwentów w placówkach obsługi klienta.....	6
2.2 Atrakcyjność bankowych programów rozwojowych oferowanych studentom i absolwentom.....	8
2.3 Porównanie atrakcyjności pracy w banku z zatrudnieniem w firmach FMCG.	11
2.4 Porównanie atrakcyjności pracy w banku z zatrudnieniem w firmach konsultingowych.....	13
2.5 Podsumowanie.....	14
❖ 3. Atrakcyjność zatrudnienia w banku w Polsce dla osób z doświadczeniem zawodowym	15
3.1. Atrakcyjność zatrudnienia w placówce bankowej.....	15
3.2 Atrakcyjność zatrudnienia na stanowisku specjalisty w centrali banku.....	16
3.3 Atrakcyjność zatrudnienia w banku na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich.....	19
3.4 Podsumowanie.....	20
❖ 4. Trendy światowe dotyczące zatrudnienia w bankach	21
4.1. Banki uniwersalne	21
4.2 Banki inwestycyjne	22
4.3 Podsumowanie.....	25
❖ Bibliografia	26

❖ Wstęp

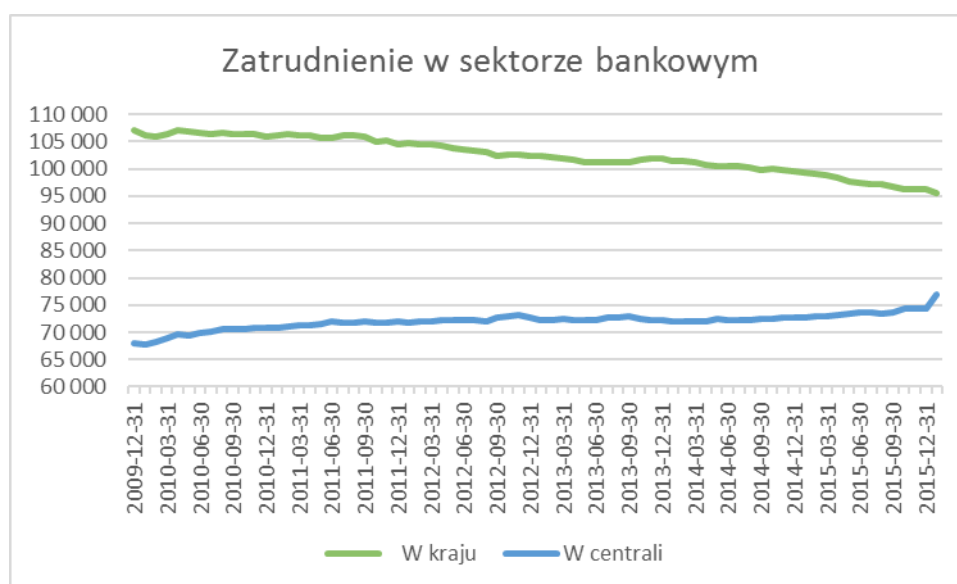
Od momentu powstania uczelni ekonomicznych banki oraz inne instytucje finansowe należały do grona głównych pracodawców dla ich absolwentów. Powszechnie były one kojarzone z wysokimi zarobkami, prestiżem, zaawansowaną wiedzą dotyczącą instrumentów finansowych często niezrozumiałą dla innych ludzi. W swojej pracy dotyczącej analizy atrakcyjności zatrudnienia w sektorze bankowym będę chciał sprawdzić, czy to przekonanie wciąż pozostaje prawdziwe w Polsce i na świecie. Z uwagi na transformację ustrojową Polski i specyfikę bankowości w okresie trwania Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej moja analiza obejmie okres od 1991 roku. Szczególnie będę koncentrował swoją uwagę na bankach uniwersalnych z uwagi na ich dominującą rolę jako pracodawców w Polsce, jednakże w odniesieniu do badania tendencji światowych dużo miejsca poświęcę także pracy w bankach inwestycyjnych. Są one szczególnie interesujące badawczo, gdyż w powszechnej opinii ich zachłanność i niekontrolowana skłonność do ryzyka są wskazywane jako źródła ostatniego kryzysu finansowego. Jednak to wciąż one razem z firmami doradztwa strategicznego są miejscem pracy dla absolwentów najlepszych uczelni amerykańskich i brytyjskich.

Na początku swojej pracy omówię atrakcyjność pracy w sektorze bankowym w Polsce, szczególną uwagę poświęcając ostatniemu dziesięcioleciu. Omówię atrakcyjność takiej pracy zarówno dla osób z doświadczeniem zawodowym, jak i dla studentów i absolwentów. Następnie zajmę się tendencjami światowymi w tych obszarach (z uwzględnieniem banków inwestycyjnych oraz często powiązanych z nimi funduszy hedgingowych oraz private equity).

❖ 1. Ogólne trendy dotyczące zatrudnienia w bankach w Polsce

Zgodnie z danymi Komisji Nadzoru Finansowego¹ w bankach w Polsce w okresie 2010- 2016 zatrudnionych było średnio 174 706 osób, z czego średnio 72 005 pracowało w centralach, a 102 515 w terenie. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rys.1 zatrudnienie w oddziałach systematycznie malało w przeciwieństwie do liczby pracowników w centrali, która nieznacznie wzrastała. Ogólnie liczba pracowników polskiego sektora bankowego nieznacznie zmalała w badanym okresie.

Rys.1 Zatrudnienie w polskim sektorze bankowym w latach 2010-2016

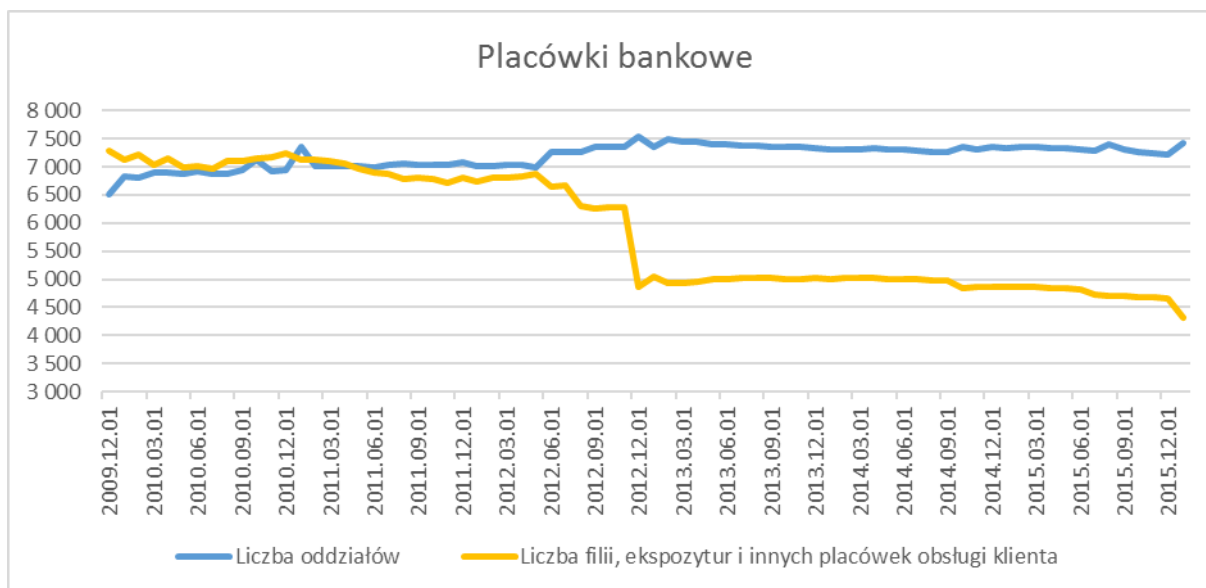


Opracowanie własne na podstawie danych z KNF

Podstawowym wyjaśnieniem zjawiska omówionego powyżej, które niejako automatycznie się nasuwa, jest zmniejszenie liczby placówek bankowych i przeniesienie części ich zadań do centrali bankowych np. rozwój bankowości elektronicznej, wzrost znaczenia IT, centralizacja podejmowania decyzji.

¹ www.knf.gov.pl dostęp z dnia 16.04.2016

Rys. 2 Liczba placówek bankowych w latach 2010-2016



Opracowanie własne na podstawie danych KNF

Dane zaprezentowane na rys. 2 potwierdzają tę hipotezę. O ile liczba oddziałów nieznacznie wzrastała w badanym okresie, to liczba filii, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta drastycznie spadła z ponad 7000 do poziomu nieznacznie powyżej 4000.

Na podstawie przedstawionych poniżej danych można postawić wiarygodną hipotezę, że banki coraz częściej zatrudniają pracowników w swoich centralach oraz równocześnie rezygnują z pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem w terenie. Jest to prawdopodobnie spowodowane chęcią obniżenia kosztów działalności (wynajem nieruchomości, ochrona, kwestie logistyczne) oraz coraz większą popularnością bankowości elektronicznej wśród klientów, która umożliwia im zarządzanie swoimi finansami bez konieczności wychodzenia z domu i przestrzegania godzin otwarcia placówki bankowej.

❖ 2. Atrakcyjność zatrudnienia w bankach w Polsce dla studentów i absolwentów

2.1 Atrakcyjność zatrudnienia w bankach dla studentów i absolwentów w placówkach obsługi klienta

Studenci oraz absolwenci mogą rozpocząć karierę w bankowości korzystając z dwóch przetartych ścieżek: zatrudniając się jako doradcy klienta w placówce bankowej bądź też biorąc udział w programach rozwojowych.

Jak wskazuje analiza ofert pracy w sprzedaży produktów bankowych klientom detalicznym (w przypadku klientów korporacyjnych najczęściej wymagane jest co najmniej dwuletnie doświadczenie w bankowości), najważniejsze są umiejętności miękkie, wcześniejsze praktyki w sprzedaży oraz znajomość języka angielskiego. Pracę zaczyna się na stanowisku młodszego doradcy klienta lub młodszego specjalisty ds. sprzedaży już obsługując klientów oraz wspierając starszych pracowników w codziennych obowiązkach. Banki najczęściej oferują swoim pracownikom atrakcyjny system premiowania, kartę Multisport, prywatną opiekę medyczną oraz liczne szkolenia z umiejętności sprzedażowych. Jak informuje portal jobfitter.pl² skuteczni doradcy klienta mogą liczyć na duże premie sprzedażowe, a także atrakcyjną ścieżkę awansu. Po kilku latach mogą awansować na stanowisko menedżera oddziału, dyrektora regionalnego lub objąć stanowisko w centrali. Często ścieżka awansu jest połączona ze zdobywaniem nowych uprawnień, odbywaniem szkoleń produktowych, marketingowych czy z zakresu przywództwa. Jednak jak wskazuje portal jobfitter.pl taka praca ma też sporo wad. Problemem przede wszystkim są bardzo wyśrubowane plany sprzedażowe, które zmuszają pracowników do pracy w stresie często w większym wymiarze czasowym niż 40 godzin w tygodniu. Również trzeba pamiętać, że sprzedanie odpowiedniej liczby produktów bankowych zależy nie tylko od pracowników oddziału, ale też od atrakcyjności

² [Jobfitter.pl](http://jobfitter.pl) dostęp z dnia 16.04.2016

oferty, na którą nie mają już wpływu. Innym problemem są szkolenia, które nie dostarczają odpowiedniej dawki wiedzy oraz krótki czas wdrożenia nowego pracownika, co może powodować, że doświadczony klient banku lepiej zna i rozumie ofertę od sprzedawcy. Doradcy klienta mogą mieć też duże problemy z zachowaniem równowagi pomiędzy czasem przeznaczanym na pracę a życiem prywatnym.

Raport firmy Sedlak&Sedlak³ wskazuje, że mediana zarobków (wraz z premiami) na stanowisku doradcy finansowego wynosi 4080 zł brutto. Mediana zarobków doradcy klienta detalicznego to 3200 zł brutto. Niestety raport nie podaje zróżnicowania zarobków z uwzględnieniem wykształcenia, stażu pracy. Dla porównania mediana zarobków w Polsce wynosi 3100 zł brutto. Na tym tle praca w bankowości wydaje się być umiarkowanie atrakcyjna, gdyż nie oferuje zarobków wyróżniających się na tle innych branż czy stanowisk. Z drugiej jednak strony firma Sedlak&Sedlak⁴ podaje, że mediana zarobków na stanowisku dyrektora oddziału banku wynosi 8 840 zł brutto. To wynagrodzenia może już wydawać się bardzo atrakcyjne (szczególnie poza stolicą).

Biorąc powyższe pod uwagę praca w placówce bankowej może być atrakcyjna dla osób ambitnych i przekonanych, że uda im się szybko awansować w hierarchii. Jest ona szczególnie atrakcyjna dla absolwentów, którzy dzięki niej mogą zdobyć potrzebne doświadczenie. Są oni z reguły silnie zmotywowani, odporni na stres oraz łatwo nawiązują kontakt z innymi ludźmi. Z uwagi na trendy omówione w rozdziale 1 nie jest to „praca na całe życie”. Redukcje etatów, ograniczanie liczby placówek bankowych, duży stres oraz odpowiedzialność nie zachęcają do podjęcia tej pracy z zamiarem jej kontynuowania w okresie całej kariery zawodowej.

³ Wynagrodzenia.pl dostęp z dnia 16.04.2016

⁴ Wynagrodzenia.pl dostęp z dnia 16.04.2016

2.2 Atrakcyjność bankowych programów rozwojowych oferowanych studentom i absolwentom

Teraz omówię atrakcyjność programów rozwojowych, które obecnie są już oferowane przez niemal wszystkie liczące się banki w Polsce. Kilka z nich omówię bardziej szczegółowo. Programy rozwojowe są skierowane zazwyczaj do studentów czwartego i piątego roku oraz absolwentów. Pracodawcy najczęściej oczekują wykształcenia ekonomicznego lub informatycznego.

Na przykład mBank⁵ oferuje roczny staż, który w przypadku pozytywnej ewaluacji osiągnięć kandydata powinien zakończyć się ofertą stałej pracy. Staże są oferowane w różnych obszarach i najczęściej składają się z trzech rotacji pomiędzy powiązаныmi ze sobą funkcjonalnie departamentami. Oczekiwane jest wykształcenie wyższe ekonomiczne albo ścisłe (ewentualnie status studenta), biegła znajomość języka angielskiego. Piony o bardziej ilościowym charakterze wyraźnie preferują wykształcenie w obszarze matematyki, ekonometrii lub informatyki. Dość często oczekiwana jest znajomość VBA oraz SQL. W przypadku stażów o charakterze jakościowym dopuszczane jest wykształcenie inne niż ekonomiczne np. socjologia, dziennikarstwo. Wymagana jest „lekkość pióra”, kreatywność oraz pomysłowość. Oferta mBanku wydaje się być z całą pewnością atrakcyjna: gwarantuje zatrudnienie w okresie całego roku, umożliwia poznanie pracy kilku różnych zespołów, a także docelowo prowadzi do otrzymania stałego zatrudnienia.

Citi Handlowy⁶ oferuje natomiast kilka różnych programów rozwojowych. Kilka z nich jest oferowanych studentom i absolwentom kierunków informatycznych oraz ekonomicznych ukierunkowanych na IT oraz na zarządzanie projektami np. Program Rozwojowy Programistów, Globalny Program Rozwojowy w IT. Te staże trwają od 12 do nawet 27 miesięcy. Wymagane jest ukończenie studiów magisterskich lub status studenta piątego roku. Analiza wymagań rekrutacyjnych jednoznacznie wskazuje, że bank kładzie silny nacisk na

⁵ www.bankowetalenty.pl dostęp z dnia 16.04.2016

⁶ <http://www.citibank.pl/poland/kariera/> dostęp z dnia 16.04.2016

umiejętności miękkie u kandydatów oraz na ich motywację do pracy. Staż dotyczy najczęściej obsługi teleinformatycznej banku np. sieci komputerowe, chmura etc. Bank podkreśla, że każdy stażysta automatycznie po zakończeniu stażu dostaje ofertę pracy. Citi oferuje także programy stażowe osobom niezainteresowanym bezpośrednio IT. Są to „Rozwój na bank” (oferuje on rozwój w obszarach operacji i technologii oraz bankowości korporacyjnej) oraz „Regionalne Programy Rozwojowe” (pozwala on na rozwój w dziedzinie bankowości transakcyjnej, zarządzania ryzykiem lub bankowości detalicznej). Podobnie jak w przypadku programów z obszaru IT wymagania rekrutacyjne kładą silny nacisk na umiejętności miękkie, znajomość angielskiego, motywację oraz wcześniejszą działalność w organizacjach studenckich lub społecznych. Zaletą programów oferowanych przez Citi Handlowy jest zatrudnienie na podstawie umowy o pracę oraz praca na stałym stanowisku bezpośrednio po ukończeniu stażu. Oprócz tego bank na swojej stronie internetowej twierdzi, że stażyści mogą odbyć część stażu za granicą np. w londyńskim biurze Citi. Z drugiej jednak strony długość trwania stażów może zniechęcać absolwentów, którzy mogą nie chcieć przez długi okres po zakończeniu studiów wciąż mieć status stażystów.

Kolejnym bankiem, którego programy stażowe chciałbym omówić jest ING Bank Śląski.⁷ Oferuje on studentom oraz absolwentom dwie ścieżki: ChallengING oraz ING International Talent Programme. Pierwszy program jest szczególnie skierowany do osób z wykształceniem ścisłym. Pozwala on odbyć roczny staż albo w obszarze systemów informatycznych albo w zespole big data. Wymagane są zaawansowane umiejętności miękkie, znajomość języka angielskiego oraz znajomość dokładnie wyliczonych nowoczesnych technologii informatycznych. ING International Talent Programme jest z kolei programem dwuletnim z trzema rotacjami. W ramach tego stażu można wyspecjalizować się w jednym z wybranych obszarów: IT, ryzyko, finanse, retail, wholesale. Rotacje odbywają się w Warszawie lub Katowicach, natomiast część szkolenia jest prowadzona za granicą. Program, mimo wymienionych powyżej ścieżek, pozwala na późniejszy rozwój w innych zespołach np. marketing, HR w zależności od potrzeb biznesowych oraz oczekiwań pracownika. Wymagania

⁷ www.ingbank.pl dostęp z dnia 16.04.2016

rekrutacyjne podane przez ING Bank Śląski kładą nacisk na ukończenie studiów lub status studenta ostatniego roku, umiejętności miękkie, działalność w organizacjach studenckich.

Na oba programy stażowe jest prowadzona bardzo długa, pięcioetapowa rekrutacja: CV, testy analityczne, rozmowa kwalifikacyjna, Assesment Center oraz Panel Dyskusyjny.

Programy stażowe są prowadzone również przez inne banki np. Millennium Bank, Pekao S.A etc. Jednak to programy ING, MBanku oraz Citi Handlowy były zdecydowanie najsilniej promowane w Szkole Głównej Handlowej, są najbardziej charakterystyczne i zostały bardzo dokładnie omówione na stronach banków. Lista najpopularniejszych programów stażowych oferowanych przez banki została przygotowana przez portal bankier.pl.⁸ Niestety w żadnym przypadku nie zostało podane proponowane wynagrodzenie. Zdecydowana większość programów ma w założeniu doprowadzić stażystę do stanowiska analityka bankowego. Zgodnie z raportem Sedlak&Sedlak mediana zarobków na tym stanowisku to 4 900 zł brutto, ale mediana zarobków na stanowisku specjalisty ds. analizy ryzyka to już 5 812 zł brutto.

Program rozwojowy jest dla studenta z pewnością bardziej atrakcyjnym wyborem niż praca w placówce bankowej. Analitycy w centrali banku mają z reguły wyższe wynagrodzenia, a ich praca jest otoczona znacznie wyższym prestiżem. Także liczne w ostatnim czasie programy restrukturyzacji i zwolnień dotyczyły zdecydowanie częściej placówek bankowych niż central. Uważna analiza życiorysów członków zarządów banków wskazuje, że zdecydowana większość z nich zaczynała swoje kariery właśnie od pracy w centrali banku, a nie w oddziale. Stąd wydaje się, że program stażowy daje większe szanse awansu i rozwoju zawodowego. Oprócz tego programy stażowe oferują miejsca pracy nie tylko osobom zainteresowanym sprzedażą. W ich ramach wiele ofert czeka choćby na absolwentów informatyki. Także finansiści mają szanse zająć się innymi dziedzinami np. fuzje i przejęcia (mBank), ryzyko (Citi, ING, mBank), czy wealth management (mBank). Z pewnością te programy stażowe pozwalają na zdobycie szerszej wiedzy i umiejętności oraz kontakt z menedżerami wyższego szczebla, co może być kluczowe przy sprawach dotyczących awansu, czy finansowania studiów podyplomowych.

⁸ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Studenckie-praktyki-i-staze-w-bankach-2636553.html> dostęp z dnia 16.04.2016

2.3 Porównanie atrakcyjności pracy w banku z zatrudnieniem w firmach FMCG

Teraz chciałbym podjąć próbę porównania atrakcyjności programów stażowych oferowanych przez banki z innymi możliwościami oferowanymi absolwentom np. konsulting czy koncerny FMCG.

Koncerny FMCG takie, jak np. Mars, Unilever, czy Procter& Gamble również oferują studentom kierunków biznesowych atrakcyjne programy rozwojowe. Wymagania rekrutacyjne wydają się być na porównywalnym poziomie trudności, jak te stawiane przez banki. Tutaj oczekiwana jest znajomość języka angielskiego na poziomie zaawansowanym, umiejętność pracy w grupie, działalność studencka lub społeczna oraz zdolności analityczne. Kandydaci muszą uzyskać pozytywny wynik z testów zdolności numerycznych, werbalnych i logicznych. Są także oceniani w czasie sesji assesment center. Przede wszystkim poszukiwani są studenci kierunków związanych z marketingiem lub/oraz metodami ilościowymi. Jednak osoby specjalizujące się w corporate finance również mogą znaleźć odpowiadające im oferty pracy. Niewątpliwą zaletą firm z branży FMCG jest podawanie w ogłoszeniu proponowanego wynagrodzenia. Firma Mars⁹ w ramach programu Mars Business Experience oferuje zarobki na poziomie 4 800 brutto. Z kolei Unilever¹⁰ proponuje wynagrodzenie na poziomie 4 000 brutto. Warto zwrócić uwagę, że wymienione wyżej firmy proponują nieco inny schemat kariery niż banki. Wskazane wyżej programy dotyczą praktyk o długości 3-6 miesięcy. Po pozytywnym ich zakończeniu praktykanci przechodzą na dwuletnie programy stażowe, które docelowo kończą się stanowiskiem menedżerskim lub eksperckim w strukturze firmy. Według niektórych raportów¹¹ na stanowisku eksperckim Trade Marketing Specialist można otrzymywać wynagrodzenie z przedziału 5 000 – 8 000 zł brutto, a na stanowisku menedżerskim Junior Brand Manager proponowane są zarobki na poziomie 7 000 – 10 000 brutto + premia.

⁹ www.marskariera.pl dostęp z 16.04.2016

¹⁰ www.unilever.pl dostęp z dnia 16.04.2016

¹¹ www.hays.pl dostęp z dnia 16.04.2016

Na podstawie informacji przedstawionych powyżej można stwierdzić, że koncerny z sektora FMCG oferują studentom i absolwentom znacznie atrakcyjniejsze warunki. Banki częściej niż firmy FMCG stawiają dodatkowe wymagania kandydatom np. znajomość VBA, SQL, czy SAS. Również częściej wymagają wiedzy dotyczącej zaawansowanej matematyki finansowej, czy modelowania statystycznego. Wszystko to powoduje, że zdobycie wiedzy wymaganej przez banki jest trudniejsze niż opanowanie materiału wymaganego przez firmy FMCG. Równocześnie banki w przeciwieństwie do firm FMCG nie podają proponowanego wynagrodzenia, nazywając je równocześnie „atrakcyjnym”. W tym kontekście podawanie na samym początku proponowanych stawek przez firmy FMCG stawia je w lepszym świetle, jako te podające od razu warunki pracy i płacy oraz niedążące do wykorzystywania młodych pracowników. Jednocześnie na podstawie wspomnianych wyżej raportów Sedlak&Sedlak¹² oraz Antala zarobki po programach menedżerskich oferowanych przez firmy FMCG są na znacznie wyższym poziomie niż te proponowane przez banki. Po porównaniu raportów prnews.pl¹³ oraz Antala¹⁴ można zauważyć, że oferowane przez banki i koncerny FMCG zarobki zrównują się dopiero na poziomie dyrektorskim. Ta kwestia zostanie jednak szczegółowo omówiona w drugiej części mojej pracy. W perspektywie pierwszych 7-8 lat od momentu zakończenia studiów licencjackich trzeba stwierdzić, że firmy z branży FMCG oferują atrakcyjniejsze warunki zatrudnienia niż banki. Oczywiście trzeba zauważyć przy tym, że rozwój w obrębie niektórych obszarów np. rynki kapitałowe jest możliwy tylko w ramach banków. Osoby zainteresowane giełdą, fuzjami i przejęciami muszą mimo wszystko kierować swoją ścieżkę w kariery w stronę banków.

¹² www.wynagrodzenia.pl dostęp z dnia 16.04.2016

¹³ www.prnews.pl dostęp z dnia 16.04.2016

¹⁴ www.antal.pl dostęp z dnia 16.04.2016

2.4 Porównanie atrakcyjności pracy w banku z zatrudnieniem w firmach konsultingowych

Teraz porównam atrakcyjność zatrudnienia w bankach oraz firmach konsultingowych na poziomie studenta oraz absolwenta. Co do zasady firmy konsultingowe nie organizują typowych programów stażowych. Wyjątkami są tu wprowadzony niedawno przez PwC Future Leaders Lab¹⁵- dwuletni program dla zainteresowanych karierą w doradztwie strategicznym lub transakcyjnym, program dwuletni prowadzony przez EY¹⁶ dla osób zainteresowanych karierą biegłego rewidenta oraz EYU prowadzony także przez EY dla przyszłych doradców podatkowych. Najczęściej firmy konsultingowe zatrudniają pracownika po pozytywnej ocenie stażu trwającego od 3 do 6 miesięcy. Podobnie jak banki firmy konsultingowe nie podają proponowanych wynagrodzeń. Jednak zainteresowani mogą znaleźć wiele informacji na forach internetowych czy portalach społecznościowych. Portal pulshr.pl¹⁷ podaje, że mediana zarobków konsultanta (stanowisko przeznaczone właśnie dla osób świeżo po studiach) to 7 580 zł brutto. Wynika z tego, że poziom zarobków oferowanych przez konsulting jest nieco wyższy niż ten proponowany przez firmy FMCG oraz znacznie przewyższa zarobki w bankach. Równocześnie firmy doradcze pozwalają na równoczesne zdobywanie cennych a czasami nawet niezbędnych, uprawnień zawodowych. Osoby zainteresowane rachunkowością są wspierane przy zdobywaniu tytułu biegłego rewidenta, zainteresowani prawem podatkowym otrzymują możliwość zdawania egzaminów na doradcę podatkowego a konsultanci w zespołach M&A oraz doradztwa biznesowego nierzadko zdają egzaminy CFA, FRM, PRM. Z tego powodu praca w firmach konsultingowych wydaje się być najatrakcyjniejsza. Oferują one najlepsze zarobki, prestiż a przede wszystkim poszerzają możliwości zawodowe. Wielu ex-partnerów firm konsultingowych otworzyło własne przedsiębiorstwa. W obszarze M&A świetnym przykładem jest Azimutus- butik inwestycyjny założony przez dawnych konsultantów McKinseya czy Crido Taxand - firma zajmująca się

¹⁵ kariera.pwc.pl dostęp z dnia 16.04.2016

¹⁶ www.ey.com dostęp z dnia 16.04.2016

¹⁷ www.pulshr.pl dostęp z dnia 16.04.2016

przede wszystkim doradztwem podatkowym założona przez dawnych pracowników EY. Z drugiej jednak strony wymagania stawiane kandydatom przez firmy konsultingowe są zdecydowanie wyższe niż te oczekiwane przez banki. Przede wszystkim oprócz znajomości języka angielskiego oraz umiejętności miękkich, które to są traktowane jako coś oczywistego wymagana jest głęboka wiedza merytoryczna sprawdzana często przez analizę wykazu ocen ze wszystkich lat studiów. Jak wskazują oficjalne strony internetowe, wszystkie firmy z Big 4 oraz doradztwa strategicznego wymagają dołączenia wykazu ocen, podczas gdy banki oraz koncerny z sektora FMCG oznaczają ten dokument jako opcjonalny. Kandydaci muszą zdać również testy zdolności numerycznych, werbalnych, logicznych oraz znajomości języka angielskiego biznesowego. Podobnie jak banki i koncerny FMCG firmy doradcze oczekują od kandydatów wcześniejszej działalności studenckiej oraz społecznej. Jednakże bardzo często wskazują na konieczność odbycia wcześniejszych praktyk oraz staży w innych firmach. Niektóre zespoły wskazują na specyficzne, dodatkowe umiejętności. Piony M&A często wymagają zdania I poziomu egzaminu CFA, a zespoły ryzyka oczekują wymiennie znajomości regulacji sektora bankowego np. Bazylea III, MIFID lub programów ekonometrycznych np. R, Stata lub SAS. Jak wskazuje analiza ogłoszeń są to wymagania mimo wszystko znacznie wyższe niż te stawiane przez nawet najbardziej wymagające departamenty bankowe.

2.5 Podsumowanie

Podsumowując chciałbym stwierdzić, że praca w placówkach bankowych jest dla absolwenta jedną z najmniej atrakcyjnych alternatyw. Dużo lepszą propozycją są programy stażowe oferowane przez banki. Jednakże warunki płacowe przez nie proponowane są słabsze niż te oferowane przez koncerny FMCG, które jednocześnie stawiają kandydatom wymagania na porównywalnym, bądź niższym poziomie niż banki. Jednocześnie firmy konsultingowe oferują znacznie lepsze warunki płacowe oraz możliwości rozwoju niż banki i koncerny FMCG. Jednak ich oferta jest skierowana tylko do najlepszych absolwentów.

❖ 3. Atrakcyjność zatrudnienia w banku w Polsce dla osób z doświadczeniem zawodowym

3.1. Atrakcyjność zatrudnienia w placówce bankowej

W tym rozdziale przeanalizuję czy pracę w banku pod kątem atrakcyjności oferty dla osób ze sporym doświadczeniem zawodowym. W poprzednim rozdziale porównywałem atrakcyjność pracy w banku z możliwościami oferowanymi przez sektory FMCG i doradztwa. Miało to szerokie uzasadnienie, ponieważ to właśnie te trzy branże rywalizują o zatrudnienie jak najlepszych absolwentów kierunków ekonomicznych i informatycznych. W przypadku analizy koncentrującej się na osobach z istotnym doświadczeniem zawodowym taki podział nie ma uzasadnienia z uwagi na mnogość ścieżek kariery, które te osoby mogą wybrać. Będę porównywał ofertę banków na tle reszty gospodarki czasami odwołując się do specyficznego sektora. Głównie skupię się na porównywaniu warunków płacowych oraz stabilności zatrudnienia, gdyż uważam, że to właśnie te dwie zmienne są kluczowe przy określaniu atrakcyjności zatrudnienia w sektorze bankowym dla osób z doświadczeniem zawodowym.



Według danych GUS¹⁸ średnie wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw wynosiło w 2014 3 308,33 zł brutto. Na tym tle zarobki na szeregowych stanowiskach w banku wydają się być zadowalające, ale też niezbyt atrakcyjne. Zwłaszcza, jeżeli zauważymy¹⁹, że w województwie mazowieckim średnie wynagrodzenie wynosiło 4 657,07 zł brutto, a w dolnośląskim 3 814,42 zł brutto. Również w zakresie stabilności zatrudnienia praca na najniższych szczeblach banku nie wydaje się być atrakcyjna. Ta kwestia była już wstępnie omówiona na samym początku pracy. Należy tylko powtórzyć, że o ile liczba oddziałów nieznacznie wzrosła w ostatnim czasie, to liczba placówek bankowych, ekspozytur i innych placówek obsługi klienta spadła o ponad 40%. Również samo zatrudnienie „w kraju” spadło ostatnio o 11%. Na tej podstawie można ocenić, że praca w placówkach bankowych nie będzie zbyt atrakcyjna dla osób z doświadczeniem zawodowym. Nie zapewnia ani ponadprzeciętnych dochodów ani stabilności zatrudnienia. Tym bardziej, że trendy wskazują raczej na rozwój bankowości elektronicznej kosztem stacjonarnej sieci placówek.

3.2 Atrakcyjność zatrudnienia na stanowisku specjalisty w centrali banku

Teraz rozważę atrakcyjność zatrudnienia w centrali banku dla osób z doświadczeniem. Pod względem stabilności praca wydaje się być znacznie bardziej satysfakcjonująca. Jak pokazał rozdział pierwszy, zatrudnienie w centralach banków systematycznie rosło. Również rozmaite prognozy wskazują na dążenie do centralizacji banków i rozwój systemów bankowości elektronicznej. Z drugiej jednak strony niedawno przez centrale banków działających w Polsce przetoczyła się fala zwolnień. PKO BP zapowiedziało falę zwolnień w centrali jednocześnie zapewniając, że liczba pracowników pozostanie stała z powodu ciągłego zatrudniania nowych

¹⁸ <http://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-miesiecznego-w-gospodarce-narodowej-w-2014-r-i-w-drugim-polroczu-2014-r-,276,2.html> dostęp z dnia 29.03.2016

¹⁹ <http://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-wysokosci-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-brutto-w-gospodarce-narodowej-w-województwach-w-2014-r-,295,1.html> dostęp z dnia 29.03.2016

osób.²⁰ Zwolnienia dotknęły także m.in. pracowników centrali Alior Banku²¹ oraz BGŻ.²² Mimo wielu doniesień prasowych o zwolnieniach w bankach warto pamiętać, że ogólna liczba zatrudnionych w centralach bankowych dość systematycznie rosła we wskazanym okresie. Wydaje się, że osoby tracące pracę w banku dość szybko znajdowały ją w innym (tak choćby zdarzało się, gdy pracownicy niemalże zlikwidowanego pionu bankowości detalicznej Citi Handlowy znajdowali zatrudnienie w konkurencyjnych bankach). Teraz rozważę atrakcyjność pracy w centrali banku pod względem zarobkowym. Według raportu Sedlak&Sedlak²³ mediana zarobków analityka bankowego wynosi obecnie 4 900 brutto, z kolei połowa specjalistów ds. analizy ryzyka może liczyć na wynagrodzenie przekraczające 5 812 zł brutto. Jak już zostało wskazane w poprzednim rozdziale, mediana zarobków w Polsce wynosi 3 100 brutto. Na tym tle można stwierdzić, że centrale bankowe oferują atrakcyjne wynagrodzenie na stanowisku specjalistycznym. Potwierdza to m.in. ten wykres.

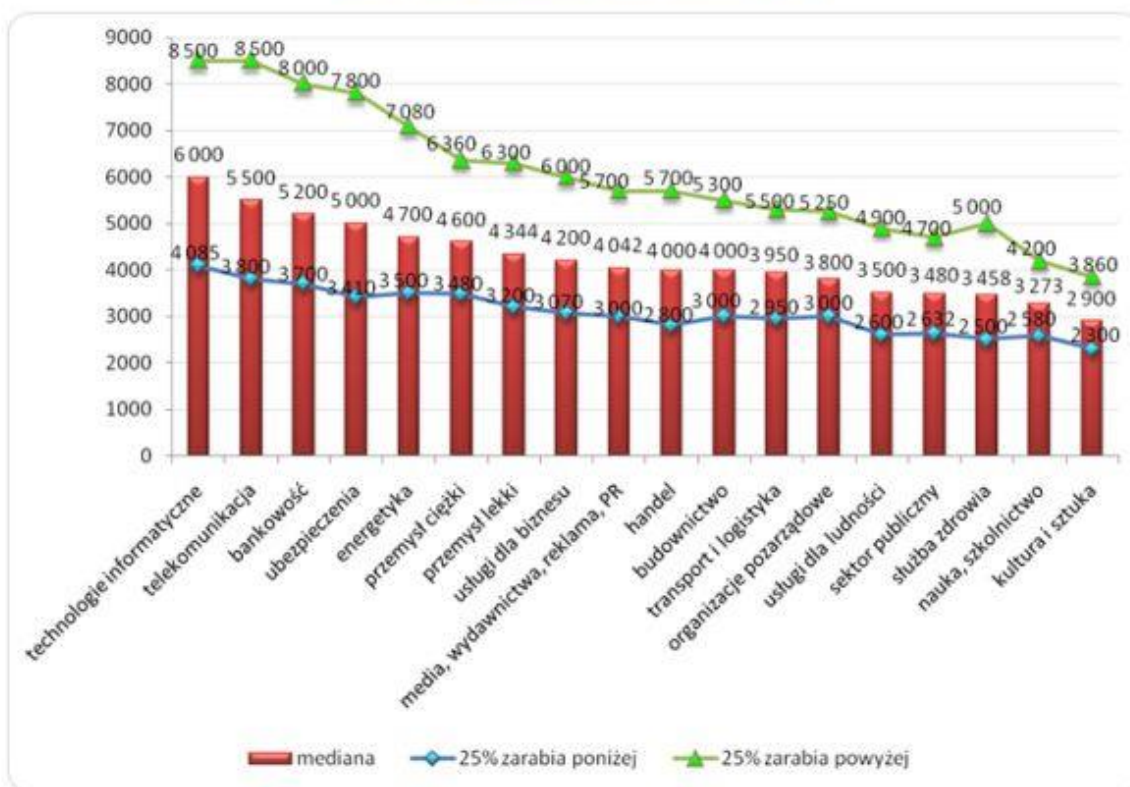
²⁰ <http://wyborcza.biz/biznes/1,147749,19403036,zwolnienia-grupowe-w-pko-bp-czy-to-poczonek-lawiny.html> dostęp z dnia 30.03.2016

²¹ <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Alior-Bank-rozpoczyna-zwolnienia-grupowe-3069317.html> dostęp z dnia 30.03.2016

²² <http://www.wsensie.pl/dummy-category-3/item/2706-blisko-90-proc-zalogi-bgz-na-bruk/2706-blisko-90-proc-zalogi-bgz-na-bruk> dostęp z dnia 30.03.2016

²³ wynagrodzenia.pl dostęp z dnia 30.03.2016

Wykres 3. Wynagrodzenie całkowite brutto specjalistów* pracujących w różnych branżach w 2013 roku (w PLN)



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2013 roku

* w tym młodszych i starszych specjalistów

Wykres potwierdza, że dla specjalistów praca w banku jest jednym z najlepszych wyborów. Wyższe wynagrodzenia są dostępne tylko w branżach związanych z nowoczesnymi technologiami, czyli w IT i telekomunikacji. Oprócz mediany wynagrodzeń bardzo interesujący jest trzeci kwantyl, który mówi, że aż 25% specjalistów zarabia ponad 8 000 brutto. Może to wskazywać, że w pewnych departamentach banków proponowane wynagrodzenia mogą być bardzo wysokie. Prawdopodobnie dotyczy to zespołów związanych z IT lub rynkami kapitałowymi. Widać jednocześnie, że 25% najlepszych specjalistów bankowych zarabia ponad 2,5 razy lepiej niż wynosi krajowa mediana wynagrodzeń. Trzeba pamiętać jednak, że zdecydowana większość central banków znajduje się w Warszawie i należy też zauważyć, że mediana zarobków w Warszawie w 2013 roku wyniosła 6 000 zł brutto.²⁴ Na tym tle zarobki oferowane przez banki nie wyglądają już tak atrakcyjnie. Zwracałem już uwagę na

²⁴ www.wynagrodzenia.pl dostęp z dnia 30.03.2016

dużą rozpiętość zarobków specjalistów bankowych. W związku z tym można podsumować, że praca specjalisty w banku cechuje się akceptowalnym poziomem stabilności zatrudnienia oraz jest związana z satysfakcjonującymi zarobkami, które w przypadku rozchwytywanych na rynku pracy fachowców mogą być na bardzo wysokim poziomie.

3.3 Atrakcyjność zatrudnienia w banku na stanowiskach kierowniczych i dyrektorskich

Teraz przeanalizuję atrakcyjność zatrudnienia w sektorze bankowym na poziomie kierowniczym i dyrektorskim. Według Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń 2014 prowadzonego przez Sedlak&Sedlak mediana zarobków zatrudnionego w bankowości Product Managera wynosiła 7 800 zł brutto, przy czym 25% osób na tym stanowisku zarabiała ponad 11 400 zł brutto. Z kolei mediana zarobków na stanowisku Team Leader wynosiła 8 800 zł brutto, a 25% najlepiej zarabiających otrzymywało wynagrodzenie powyżej 12 670 zł brutto. W tym miejscu warto jeszcze raz przytoczyć informację, że mediana zarobków w Warszawie w 2014 wynosiła 6 000 brutto. Na tym tle wynagrodzenia oferowane menadżerom bankowym mogą wydawać się atrakcyjne. Według Sedlak&Sedlak mediana wynagrodzeń na stanowisku kierowniczym w Polsce wynosiła w 2014 roku 6 200zł brutto. Według tego samego raportu więcej od kierowników zatrudnionych w bankach zarabiali tylko ich odpowiednicy pracujący w sektorach IT, telekomunikacji i ubezpieczeń.

Według raportu Sedlak&Sedlak mediana wynagrodzeń osób zatrudnionych na stanowisku dyrektora regionu sprzedaży w banku wynosiła w 2014 roku 18 500 zł brutto, a 25% najlepiej zarabiających spośród nich otrzymywało ponad 25 000 brutto. Na jeszcze lepsze zarobki mogli liczyć dyrektorzy departamentów. Mediana ich wynagrodzeń wynosi 21 372 zł brutto, a 25% najlepiej zarabiających otrzymuje ponad 32 400 zł brutto. Są to oczywiście dochody wielokrotnie przewyższające medianę płac w Warszawie oraz w kraju. Dla porównania mediana zarobków dyrektora finansowego w przedsiębiorstwie prywatnym wynosi około 15 000 zł brutto, z kolei mediana zarobków dyrektora marketingu wynosi 12 420 zł brutto. Na tej

podstawie łatwo zauważyć, że stanowiska dyrektorskie w bankach cechują się bardzo wysokimi wynagrodzeniami, znacznie przekraczającymi standardy krajowe.

3.4 Podsumowanie

Z przedstawionych powyżej analiz jednoznacznie wynika, że wraz z coraz wyższymi stanowiskami rośnie atrakcyjność zatrudnienia w banku. Oferta banków dla stażystów jest znacznie poniżej propozycji oferowanych im przez przedsiębiorstwa z innych branż np. FMCG, konsulting. Specjaliści otrzymują wynagrodzenie na poziomie innych sektorów, menedżerowie nieznacznie wyprzedzają większość swoich kolegów z innych branż, natomiast zarobki dyrektorów znajdują się na poziomie znacznie wyższym niż te proponowane przez inne sektory.

W swoich analizach pominąłem bankowość inwestycyjną. Kilka banków inwestycyjnych zatrudnia zespoły od fuzji i przejęć w Polsce np. Rotschild, JP Morgan, ale są to zaledwie kilkunast osobowe biura i informacje o oferowanych zarobkach oraz warunkach pracy nie są podawane do wiadomości publicznej.

❖ 4. Trendy światowe dotyczące zatrudnienia w bankach

W tym rozdziale omówię atrakcyjność zatrudnienia w bankowości na całym świecie. Ze względu na specyfikę tego sektora szczególną uwagę poświęcę krajom anglosaskim, w szczególności Wielkiej Brytanii i USA. W pierwszej części skoncentruję się na pracy w bankach uniwersalnych, a w drugiej główny nacisk położę na zatrudnienie w bankach inwestycyjnych.

4.1. Banki uniwersalne

Banki uniwersalne są jednym z głównych miejsc pracy na całym świecie dla absolwentów takich kierunków, jak np. finanse, ekonomia, czy matematyka. Jak zauważa Henrietta Royle,²⁵ banki rekrutują jednak specjalistów z wielu dziedzin np. marketing, HR, rynki kapitałowe, prawo podatkowe. W dość powszechnej opinii²⁶ wymagania rekrutacyjne stawiane kandydatom nie są bardzo wysokie. Zwłaszcza w porównaniu do banków inwestycyjnych czy firm zajmujących się doradztwem strategicznym. Jednakże duży nacisk jest położony przede wszystkim na umiejętności miękkie, ponieważ większość pracowników będzie pracowała z klientami zewnętrznymi albo wewnętrznymi. Co do zasady banki uniwersalne nie wymagają od menedżerów kończenia studiów MBA. Decyzje o awansie są podejmowane głównie na podstawie oceny dotychczasowej pracy. Liczące się banki uniwersalne na świecie to przede wszystkim olbrzymie grupy kapitałowe obecne na niemal wszystkich kontynentach. Dysponują one własnymi zespołami, które zapewniają kompleksową obsługę wszystkich obszarów banku. Z tego powodu istnieje wiele możliwości rozwoju np. specjaliści od rachunkowości mogą przez kilka miesięcy pracować w zespole prawa podatkowego. Z powodu międzynarodowego charakteru działalności tych instytucji osoby otwarte na inne kultury mogą zdobywać nowe możliwości realnego rozwijania swoich umiejętności w

²⁵ <http://www.insidecareers.co.uk/career-advice/why-go-into-banking/> dostęp z dnia 16.04.2016

²⁶ <http://www.investopedia.com/articles/professionals/091615/career-advice-investment-banking-vscommercial-banking.asp> dostęp z dnia 16.04.2016

środowisku międzynarodowym.. Według badań portalu payscale.com²⁷ przeciętne zarobki na stanowisku menedżerskim w USA w banku uniwersalnym oscylują wokół 50 000\$ rocznie, w przypadku bankowości prywatnej dochodzą do wysokości 80 000\$. Są to zarobki porównywalne z pensją doświadczonego oficera marines²⁸ Średnia pensja w Stanach Zjednoczonych to 46,481.52\$ rocznie²⁹. Z tego powodu wydaje się, że zarobki w banku uniwersalnym nie są mimo wszystko bardzo atrakcyjne. Z drugiej jednak strony wielu autorów³⁰ podkreśla, że praca w banku uniwersalnym pozwala na zachowanie *work-life balance*. Zdecydowana większość pracowników banków komercyjnych nie pracuje dłużej niż 50 godzin w tygodniu, w przeciwieństwie do swoich kolegów pracujących dla banków inwestycyjnych.

Podsumowując praca w banku uniwersalnym wydaje się być atrakcyjną opcją dla ludzi zainteresowanych obszarem finansów, którzy chcą zachowywać w swoim życiu równowagę pomiędzy życiem prywatnym a życiem zawodowym.

4.2 Banki inwestycyjne

Praca w banku inwestycyjnym kojarzy się przede wszystkim z londyńskim City oraz nowojorskim Wall Street. Jednakże w epoce globalizacji te instytucje prowadzą szeroko zakrojoną działalność w różnych częściach świata. Do najbardziej znanych banków inwestycyjnych na świecie należą m.in. Goldman Sachs, JP Morgan, Morgan Stanley albo Bank of America Merrill Lynch. Banki inwestycyjne zajmują się przede wszystkim doradztwem dla klientów korporacyjnych i instytucjonalnych w procesie fuzji i przejęć, pozyskiwania

²⁷ http://www.payscale.com/research/US/Industry=Commercial_Banking/Salary dostęp z dnia 16.04.2016 roku

²⁸ http://www.militaryfactory.com/military_pay_scale.asp dostęp z dnia 16.04.2016

²⁹ <https://www.ssa.gov/oact/cola/AWI.html> dostęp z dnia 16.04.2016

³⁰ <http://www.investopedia.com/articles/professionals/091615/career-advice-investment-banking-vscommercial-banking.asp> dostęp z dnia 16.04.2016

finansowania oraz dokonywania inwestycji na rynkach kapitałowych i nie tylko np. Goldman Sachs dysponuje odrębną jednostką przeprowadzającą transakcje nieruchomościami.³¹

W wymaganiach rekrutacyjnych stawianych kandydatom³² na stanowiska juniorskie podkreśla się, że kierunek studiów nie ma priorytetowego znaczenia (wyjątkiem są stanowiska quant, gdzie dość często wymagany jest doktorat z nauk ścisłych lub technicznych). Ważne są umiejętności miękkie oraz analityczne. Również mile widziane są zdolności przywódcze, charyzma i gotowość do pracy w międzynarodowym środowisku. Widać, że banki inwestycyjne dużo większą uwagę zwracają na potencjał intelektualny kandydata. Nie interesuje ich kierunek studiów, ważna jest natomiast renoma uczelni oraz średnia ocen i działalność studencka. Banki inwestycyjne na swoich stronach internetowych bardzo akcentują znaczenie kilkumiesięcznych szkoleń wdrożeniowych, które mają przygotować osoby po dowolnym kierunku studiów do pracy na rynkach kapitałowych. Najważniejsze są potencjał intelektualny i chęć do nauki. Analiza kampusów uczelni odwiedzanych przez banki inwestycyjne wskazuje, że są one zainteresowane przede wszystkim absolwentami najlepszych uczelni na świecie np. Harvard, Wharton, czy Oxford. Oferują one studentom i absolwentom programy staży np. summer analyst, insight week programme etc. W tym czasie studenci mogą rozmawiać z menedżerami i analitykami, poznawać specyfikę pracy oraz mogą pokazać się z jak najlepszej strony, aby na końcu programu otrzymać ofertę pracy po studiach.

W przypadku stanowisk dla osób z doświadczeniem, wymogiem podstawowym jest odpowiednia jakość tego doświadczenia. Konieczne jest, aby kandydat już wcześniej pracował w banku inwestycyjnym lub w firmie zajmującej się doradztwem strategicznym np. McKinsey, czy BCG. W przypadku pracy przy fuzjach i przejęciach często wymagane jest ukończenie studiów MBA na czołowej uczelni biznesowej.

³¹ <http://www.goldmansachs.com/what-we-do/investment-banking/industry-sectors/real-estate.html> dostęp z dnia 16.04.2016

³² www.goldmansachs.com/careers/ dostęp z dnia 16.04.2016 oraz www.careers.jpmorgan.com dostęp z dnia 16.04.2016

Banki inwestycyjne są niestety znane z tego, że pracownicy spędzają w biurze ogromną liczbę godzin.³³ Dość często zdarza się, że muszą pracować w weekendy. Z całą pewnością zniechęca to osoby, dla których rodzina, znajomi oraz szeroko rozumiane życie prywatne są istotnymi wartościami.

W zamian za to banki inwestycyjne oferują bardzo wysokie wynagrodzenia. Analityk w pierwszym roku po ukończeniu studiów może zarobić ponad 100 000\$ rocznie.³⁴ Po 6 latach pracy może liczyć na pensję na poziomie 300 000\$ rocznie, a gdy obejmie stanowisko *vice-president* albo *managing director* jego dochody mogą przekroczyć nawet milion dolarów rocznie. Jak łatwo można zauważyć są to zarobki nieporównywalnie większe niż zarobki w bankach uniwersalnych. Osoba zaraz po studiach zarabia o połowę więcej od menedżera w banku uniwersalnym.

Wydawać się może, że praca w banku inwestycyjnym jest wymarzoną opcją dla młodej, ambitnej osoby. Jednak jak wskazują badania,³⁵ absolwenci najlepszych programów MBA coraz rzadziej chcą pracować dla JP Morgan czy Goldman Sachs. Znacznie popularniejsze są firmy konsultingowe oraz technologiczne. Te pierwsze nie wymagają lojalności i same zachęcają pracowników do przejścia „na stronę klienta” po kilku latach pracy. Oprócz tego formuła studiów MBA dużo lepiej przygotowuje do pracy w konsultingu niż w banku inwestycyjnym. Z kolei firmy technologiczne oferują znacznie większą swobodę działania oraz możliwość zmieniania rzeczywistości np. wsparcie rozwoju innowacyjnych technologii, współpracę z startupami etc.

Banki inwestycyjne zaczynają mieć także coraz większe trudności z rekrutacją na kampusach wśród studentów studiów licencjackich.³⁶ Spora część spośród nich traktuje pracę w banku

³³ <http://www.investopedia.com/articles/professionals/091615/career-advice-investment-banking-vscommercial-banking.asp> dostęp z dnia 16.04.2016

³⁴ www.glassdoor.com dostęp z dnia 16.04.2016 oraz <http://www.careers-in-finance.com/ibsal.htm> dostęp z dnia 16.04.2016

³⁵ <http://www.economist.com/news/business/21623673-graduates-worlds-leading-business-schools-investment-banking-out-and-consulting> dostęp z dnia 16.04.2016

³⁶ <http://www.economist.com/news/business/21623673-graduates-worlds-leading-business-schools-investment-banking-out-and-consulting> dostęp z dnia 16.04.2016

inwestycyjnym, jako niezbędny krok na drodze do kariery w private equity lub w funduszu hedgingowym. Stąd bardzo duża rotacja na stanowiskach analityka i asocjaty.

4.3 Podsumowanie

Praca w banku uniwersalnym jest cały czas atrakcyjną opcją dla absolwentów różnych kierunków studiów. Oferowane zarobki są raczej przeciętne, jednakże pozwalają na pracę w regularnych godzinach i utrzymywanie życia prywatnego na satysfakcjonującym poziomie. Z kolei praca w banku inwestycyjnym do niedawna była bardzo dobrym wariantem dla najambitniejszych i najzdolniejszych ludzi, ale ten trend zaczyna się zmieniać. Osoby takie wolą obecnie pracować dla konsultingu lub w branży nowych technologii. Osoby marzące o karierze w obszarze finansów preferują zatrudnienie w funduszach private equity lub w funduszach hedgingowych.

❖ Bibliografia

- 1) www.knf.gov.pl
- 2) www.jobfitter.pl
- 3) www.wynagrodzenia.pl
- 4) www.bankowetalenty.pl
- 5) www.citibank.pl/poland/kariera/
- 6) www.ingbank.pl
- 7) www.bankier.pl
- 8) www.marskariera.pl
- 9) www.unilever.pl
- 10) www.hays.pl
- 11) www.prnews.pl
- 12) www.antal.pl
- 13) kariera.pwc.pl
- 14) www.ey.com
- 15) www.pulshr.pl
- 16) stat.gov.pl/
- 17) www.wyborcza.biz
- 18) www.wsensie.pl
- 19) www.insidecareers.co.uk/
- 20) www.payscale.com/
- 21) www.militaryfactory.com
- 22) www.ssa.gov/
- 23) www.investopedia.com
- 24) www.goldmansachs.com
- 25) www.careers.jpmorgan.com
- 26) www.glassdoor.com
- 27) www.careers-in-finance.com/
- 28) www.economist.com



ALTERUM OŚRODEK BADAŃ I ANALIZ SYSTEMU FINANSOWEGO

UL. WIEJSKA 12A
00-490 WARSZAWA
LK@ALTERUM.PL

KONTAKT DO AUTORA
PIOTR KLAKLA
KLAKLA.PIOTREK@GMAIL.COM