

MENEDŻER ROKU W FINANSACH 2022



Obecna sytuacja geopolityczna na świecie sprawia, że dostęp do pieniędzy i płynność finansowa, tak z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej, jak i gospodarstw domowych, to kwestia zasadnicza. To dlatego oczy wielu z nas skierowane są w stronę instytucji finansowych – przyglądamy się, jakie decyzje podejmują, co wprowadzają do swojej oferty, jak sprawnie reagują na potrzeby klientów. Redakcja „Home&Market”, jak co roku od lat, prezentuje listę 25 menedżerów zarządzających instytucjami finansowymi. Dziś ich umiejętności, otwartość na nowości, uważność, świadome patrzeć w przyszłość, a także chęć wyciągania wniosków z przeszłości to podstawa pozwalająca na budowanie oferty odpowiadającej na

potrzeby klientów. Wyróżnieni przez nas menedżerowie są nie tylko doświadczeni i znają się na swoich branżach. To przede wszystkim ludzie z otwartymi głowami – widzą i słyszą więcej, a pozyskane informacje potrafią przetwarzać szybko i skutecznie. Umieją też korzystać z wiedzy innych, wspierać się nią w procesie podejmowania decyzji. To doskonali strategowie, którzy troszczą się o dobro klientów, pracowników i współpracowników. Dzięki nim firmy, którymi zarządzają, mimo trudności rynkowych, działają sprawnie, dostarczając przedsiębiorcom i Polakom najbardziej odpowiednie dla nich narzędzia, pozwalające inwestować, rozwijać się i funkcjonować. Gratulujemy wszystkim wyróżnionym.





MAŁGORZATA BARSKA

PREZES ZARZĄDU, NN INVESTMENT PARTNERS TFI

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej i podyplomowych studiów Mastere de Management Industriel European organizowanych przez Haute Etudes Commerciales (HEC) w Paryżu. Karierę zawodową rozpoczynała jako Kupiec we francuskiej firmie Geant. W latach 1997-2005 swój rozwój zawodowy kontynuowała w branży motory-

zacyjnej w Fiat Auto Poland, a następnie w Volvo Auto Polska. Od 2005 r. związana z sektorem finansowym. Podczas swojej kariery w Banku Handlowym (Citibank) pełniła szereg funkcji managerskich od szczebla oddziału do regionu. Od 1 czerwca 2008 r. pełniła funkcję członka Zarządu ING Investment Management (Polska) oraz

członka Zarządu ING TFI, gdzie odpowiadała za Departament Sprzedaży i Marketingu. Od 2 października 2012 r. do 8 grudnia 2014 r. prezes Zarządu ING IM (Polska). Od 2 października 2012 r. pełniła funkcję wiceprezesa Zarządu ING TFI. Od 16 grudnia 2014 r. prezes Zarządu NN Investment Partners TFI (dawniej ING TFI S.A.).



BRUNON BARTKIEWICZ

PREZES ZARZĄDU, ING BANK ŚLĄSKI

Związany z ING Bankiem Śląskim i ING od początku lat 90. W 1995 r. objął stanowisko prezesa Zarządu Banku Śląskiego. W 2000 r. na kolejne cztery lata objął funkcję dyrektora generalnego oraz członka Zarządu w banku ING Direct NV. Na tym stanowisku był odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem kredytowym i rynkowym, wsparcie informatyczne i operacyjne oraz zarządzanie ryzykiem ope-

racyjnym. W 2004 r. objął stanowisko prezesa ING Banku Śląskiego. W 2010 r. został członkiem General Management Team w ING Direct, w którym był m.in. odpowiedzialny za działalność w Hiszpanii, Włoszech, Francji, Wielkiej Brytanii, Australii. Od 2012 r. nadzorował działalność ING we Francji, Włoszech, Polsce, Hiszpanii, Rumunii oraz Turcji. Jako Chief Innovation Officer w Grupie ING (od 2014 r.)

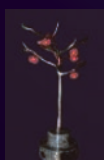
odegrał znaczącą rolę w ING we wdrażaniu innowacji, promowaniu innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, zastosowaniu nowoczesnych technologii oraz szybkim wprowadzaniu innowacyjnych pomysłów na rynek. W 2016 r. ponownie został powołany na stanowisko prezesa ING Banku Śląskiego. Ukończył Wydział Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (SGH).



Z okazji 15-lecia działalności IMPULS-LEASING Polska, serdecznie dziękuję wszystkim naszym Klientom oraz Partnerom Biznesowym za okazane zaufanie i wieloletnią współpracę. Zapewniamy, że nieustannie będziemy walczyć o jak najwyższą jakość świadczonych usług, aby jak najczęściej przekraczać Państwa oczekiwania.

Andrzej Gurak, Prezes Zarządu
od początku działalności
IMPULS-LEASING Polska

Wyróżniamy się **wysoką jakością świadczonych usług**



PROSPERITA 2021



IMPULS-LEASING Polska jest częścią Holdingu IMPULS-LEASING International należącego do Grupy Bankowej Raiffeisenlandesbank Upper Austria.



KRZYSZTOF BORUSOWSKI

PREZES ZARZĄDU, BEST

Ma wieloletnie doświadczenie w szeroko rozumianym sektorze usług finansowych. Jako dyrektor zarządzający Kouri Capital Poland Ltd. oraz BBH Capital Partners prowadził projekty typu M&A z zakresu bankowości inwestycyjnej. W 2002 r. zakończył z sukcesem projekt polegający na zbudowaniu grupy finansowej wokół Dominet obejmujący zakup Cuprum Banku i wprowadzenie inwestora finansowego z Grupy

Merrill Lynch. Pracował jako konsultant w Bain & Company w Bostonie (USA) oraz jako menedżer w Schroder Polska. Reprezentował Skarb Państwa w Radzie Nadzorczej BPH do czasu jego prywatyzacji. Posiada dyplom MBA z Harvard Business School. W 2002 r., wspólnie z Markiem Kucnerem, przejęli BEST, której pozycję i wartość budują razem od prawie 20 lat. Priorytetem są dla niego ludzie, pro-

cesy i technologia. W BEST już kilkanaście lat temu wprowadził kulturę zarządzania przez wartości (wiedzę, etykę, skuteczność) oraz prokliencję postawy nastawione na wspieranie Klientów w spłacie zadłużenia, także za pomocą produktów restrukturyzacyjnych. Jest inicjatorem regulacji wprowadzonych przez ZPF w polskiej branży windykacyjnej, dzięki którym windykacja stała się przede wszystkim etyczna.



JACEK BYLIŃSKI

PREZES ZARZĄDU, ZAŁOŻYCIEL, CUK UBEZPIECZENIA

Branżę ubezpieczeniową zaczął interesować się już jako student Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu. Zaraz po studiach powołał CUK Ubezpieczenia – firmę zajmującą się profesjonalną dystrybucją ubezpieczeń

działającą zarówno poprzez narzędzia e-commerce, jak również przez sieć ponad 500 wyspecjalizowanych placówek w całej Polsce. Kierowana przez niego firma wdrożyła wiele innowacyjnych rozwiązań i jest prekursorem trendów w no-

woczesnym podejściu do omnikanałowej sprzedaży ubezpieczeń. Dziś CUK Ubezpieczenia jest liderem technologicznym branży i najbardziej rozpoznawalnym branżem wśród podmiotów doradztwa ubezpieczeniowego w Polsce.

BUSINESS LEASE

Wynajem floty dla wymagających

**NAJCHĘTNIEJ POLECANA
PRZEZ KLIENTÓW FIRMA CFM*
WYSOKIEJ KLASY OBSŁUGA
DLA TWOJEGO BIZNESU**

**ZAPEWNIAMY NAJLEPSZE ROZWIĄZANIA
W ZAKRESIE MOBILNOŚCI**

NASZE PAKIETY USŁUG DLA FIRM:

- LEASING OPERACYJNY
- WYNAJEM KRÓTKOTERMINOWY
- ZARZĄDZANIE FLOTĄ
- DORADZTWO



*wg ankiety satysfakcji Klienta za 2022 rok: NPS 70

www.businesslease.pl



ADAM DWULECKI

PREZES ZARZĄDU, WIENER TU S.A. VIENNA INSURANCE GROUP

Wcześniej obejmował stanowisko członka Zarządu Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group. W 2011 r. rozpoczął pracę dla Gothaer Insurance Group w centrali

w Kolonii. W latach 2007-2011 był związany z AXA Towarzystwem Ubezpieczeń i Reasekuracji. W latach 2001-2007 pracował dla HDI-Gerling Polska Towarzystwa Ubezpieczeń

między innymi na stanowisku członka Zarządu. Absolwent studiów w Niemczech, z dyplomem ekonomisty na uniwersytecie Heinrich Heine Universität Düsseldorf.



MICHAŁ GAJEWSKI

**PREZES ZARZĄDU / CHIEF EXECUTIVE OFFICER,
SANTANDER BANK POLSKA**

Radca prawny, absolwent Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Northwestern University w Chicago oraz London Business School. Od 1992 r. związany z sektorem bankowym. Między 1992 a 2008 rokiem pracował w Grupie Kapitałowej WBK, a następnie BZ WBK, zajmując szereg funkcji, począwszy od pracy w oddziale banku poprzez funkcje

zarządcze średniego i wyższego szczebla, aż do pozycji członka Zarządu Banku Zachodniego WBK odpowiedzialnego za obszar Bankowości Detalicznej. W latach 2008-2011 pełnił funkcję wiceprezesa Zarządu w Banku BGŻ, gdzie był odpowiedzialny za obszar Biznesu Detalicznego, Bankowość dla Małych Firm, SME oraz Corporate. W 2012 r. rozpoczął pracę

w Banku Millennium, gdzie w latach 2012-2015 był dyrektorem makroregionalnym w Pionie Bankowości Detalicznej, następnie w roku 2015 został powołany na funkcję członka Zarządu kierującego Pionem Bankowości Detalicznej. W 2016 r. został powołany na stanowisko prezesa Zarządu Banku Zachodniego WBK (obecnie Santander Bank Polska)

DROGI PIENIĄDZ NIE DLA WSZYSTKICH JEST PROBLEMEM

Wysoka inflacja, rosnące stopy procentowe i w konsekwencji spadek tempa wzrostu gospodarczego dla wielu przedsiębiorców jest okresem pełnym wyzwań. Szczególnie dotkliwie odczuwają to silnie zadłużone przedsiębiorstwa. Koszt pieniądza i czas mają tu kluczowe znaczenie.



MARIUSZ MIKULSKI

dyrektor ds. inwestycji, TYR TFI

MARCIN WIŃSKI

prezes Zarządu, CIO, TYR TFI

Zupełnie odwrotnie bieżące warunki postrzega druga strona rynku, czyli pożyczkodawcy. Wśród nich dominującą rolę stanowi sektor bankowy oraz silnie rosnący rynek podmiotów niebankowych, reprezentowany m.in. przez wyspecjalizowane fundusze inwestycyjne o strategii Private Debt. Wzrost stawki WIBOR przekłada się na wzrost przychodów odsetkowych, tym samym każda kolejna podwyżka stóp procentowych przyjmowana jest przez nich z entuzjazmem.

Rosnąca popularność funduszy inwestycyjnych udzielających finansowania wynika zarówno ze wspomnianego powyżej wzrostu kosztu pieniądza, ale również z trwającej dłuższy czas niskiej atrakcyjności lokat bankowych. Banki, nie będąc skłonne do proporcjonalnego wynagradzania za kapitał, wymusiły na swoich Klientach potrzebę poszukiwania alternatywnych miejsc lokowania środków.

Fundusz funduszowi nie równy

W Polsce istnieje obecnie ponad 9 tys. funduszy, a tylko kilka



TYR

TOWARZYSTWO
FUNDUSZY
INWESTYCYJNYCH S.A.

o strategii Private Debt i do tego większość działa w formule funduszy zamkniętych bez możliwości promocji i reklamy. Mimo to ich aktywa liczone są w miliardach złotych.

Fundusz, choć zarabia na odsetkach od pożyczonych pieniędzy, obarczony jest ryzykiem ewentualnych problemów z ich odzyskaniem. Dlatego podobnie jak w działalności bankowej kluczową kwestią jest rzetelna analiza zdolności finansowej pożyczkobiorców oraz ustanawianie solidnych zabezpieczeń do każdej udzielonej pożyczki (w tym przede wszystkim hipotek na nieruchomościach o wysokiej jakości i wartości).

TYR TFI S.A. jest licencjonowanym podmiotem finansowym, zarządzającym funduszem o strategii Private Debt, będącym częścią grupy prawno-finansowej Sadkowski i Wspólnicy.

**ROSNĄCA POPULARNOŚĆ
FUNDUSZY
INWESTYCYJNYCH
UDZIELAJĄCYCH
FINANSOWANIA WYNIKA
ZARÓWNO ZE WZROSTU
KOSZTU PIENIĄDZA, ALE
RÓWNIEŻ Z TRWAJĄCEJ
DŁUŻSZY CZAS NISKIEJ
ATRAKCYJNOŚCI LOKAT
BANKOWYCH.**

Materiał Partnera



ANDRZEJ GURAK

**PREZES ZARZĄDU, IMPULS-LEASING POLSKA
I IMPULS-INSURANCE POLSKA**

Od 2006 r. jest związany z IMPULS-LEASING International, który należy do Grupy Raiffeisenlandesbank Upper Austria. Organizował rozpoczęcie działalności IMPULS-LEASING Polska i od początku istnienia spółki w 2007 r. pełni funkcję prezesa Zarządu. Od 2009 r. jest także prezesem Zarządu IMPULS-INSURANCE Polska. W 1996 r. rozpoczął pracę w Raiffeisen Centrobank Polska,

a w 2000 r. w Raiffeisen-Leasing Polska (RLPL), gdzie w Zarządzie jako członek, wiceprezes i prezes Zarządu odpowiadał za departamenty sprzedaży, marketingu, strategii, prawnego, administracji, IT i HR. W 2003 r. RLPL osiągnął drugie miejsce w rankingu firm leasingowych (ponad 1 mld zł sfinansowanych aktywów), będąc poza pierwszą 30-stką w 1999 r. W pierwszej połowie lat 90. pełnił

funkcje menedżerskie w Kanadzie w North American Property Group oraz w Hatch Associates Ltd. Otrzymał tytuł Bachelor of Commerce na Uniwersytecie McGill w Montrealu oraz MBA na Uniwersytecie York, Schulich School of Business w Toronto. Uczestniczył także w szkoleniach w Wharton School of Business, York University i University of Western Ontario.



ROGER HODGKISS

PREZES ZARZĄDU, SPÓŁKI GENERALI POLSKA

Do Generali dołączył w listopadzie 2019 roku, a już rok później został powołany na stanowisko 2020 roku Prezesa Zarządu spółek ubezpieczeniowych Generali w Polsce. Z polskim rynkiem ubezpieczeniowym związany jest od kilkunastu lat. W latach 2009-2015 Roger był Prezesem Link4 i nadzo-

rował przekształcenie Link4 z ubezpieczyciela, wyspecjalizowanego w sprzedaży bezpośredniej w firmę wielokanałową. Po nabyciu Link4 przez PZU, w styczniu 2016 r. został powołany do zarządu PZU SA i PZU Życie. Jego głównym obowiązkiem był biznes P&C, zarówno detaliczny, jak i Korpo. W tym cza-

sie również przewodniczył także radom nadzorczym Link4 i TUW PZUW. Przed przyjazdem do Polski był dyrektorem handlowym Intouch Insurance i Prezesem AAS Balta na Łotwie – obie spółki z grupy RSA. Posiada uprawnienia biegłego rewidenta certyfikowanego w Wielkiej Brytanii.



JACEK JANIUK

**DYREKTOR DEPARTAMENTU PRIVATE BANKING,
DYREKTOR BIURA MAKLERSKIEGO, ALIOR BANK**

Absolwent Politechniki Śląskiej w Gliwicach – kierunek Matematyka oraz absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – kierunek Finanse, Inwestycje. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie na rynku finansowym, które zdobywał zarówno w Polsce, jak i za gra-

nicą w firmach zarządzających aktywami (Invesco, AIG, KBL European Private Bankers, Citigroup, Pekao). Przeszedł wszystkie szczeble kariery inwestycyjnej od analityka, przez zarządzającego funduszami, dyrektora departamentu inwestycyjnego, dyrektora departamentu bankowości

prywatnej oraz członka zarządu. Od grudnia 2021 r. odpowiada w Alior Banku za Dział Private Banking. Przed dołączeniem do Alior Banku pełnił funkcję prezesa Zarządu Pekao TFI (Pioneer TFI). Posiada licencję doradcy inwestycyjnego oraz tytuł międzynarodowy tytuł CIIA.



PIOTR KARDA

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁZAŁOŻYCIEL, LAVEN

Działa na rynku finansowym od blisko 25 lat. Był związany m.in. z PZU Życie, Raiffeisen-Polbankiem, Allianz czy InterRisk. Pasjonat CRM oraz ubezpieczeń dających wsparcie w najtrudniejszych sytuacjach. Jest wykładowcą na studiach podyplomowych Wyższej Szkoły Bankowej w Warszawie. Pracuje ze studentami nad strategiami firm czy psycho-

logicznymi aspektami w biznesie. Laven to spółka wprowadzająca na polski rynek komplementarne ubezpieczenia zdrowotne. Polisy Laven obejmują ponad 100 technologii medycznych nierefundowanych przez NFZ, których koszty przekraczają często 1 mln zł. Laven współpracuje już z dwoma Towarzystwami Ubezpieczeniowymi AWP P&C

S.A. oddział w Polsce (Mondial Assistance) oraz Europa Ubezpieczenia. Firma powstała w czasie pandemii COVID-19 i odpowiada na potrzeby pracowników w zakresie benefitów dających wsparcie w przypadku konieczności podjęcia nierefundowanego leczenia. Ostatnio Laven został nominowany do nagrody Fintech Awards 2022 w kategorii Insurtech.



ŁUKASZ KĘDZIOR

PREZES ZARZĄDU, PEKAO TFI

To jeden z najlepszych menedżerów na rynku funduszy inwestycyjnych z kilkunastoletnim doświadczeniem w obszarze sprzedaży produktów inwestycyjnych. Od maja 2021 r. prezes Zarządu Pekao TFI, wcześniej przez blisko cztery lata był dyrektorem zarządzającym w TFI PZU odpowiedzialnym za sprzedaż

produktów inwestycyjnych oraz kreowanie strategicznych celów spółki. W latach 2014-2017 jako członek Zarządu w Skarbiec TFI odpowiadał za sprzedaż, wsparcie sprzedaży i marketing. Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Krakowie (magister na kierunku zarządzanie i marketing, specjalność rachunkowość) oraz

absolwentem studiów doktorskich. Ukończył studia podyplomowe w Wyższej Szkole Biznesu National Louis University z zakresu zarządzania firmą. Ma tytuły MBA (finanse międzynarodowe oraz marketing międzynarodowy). Jest członkiem Rady Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami.



JAKUB KOSTECKI

PREZES ZARZĄDU, KACZMAREK INKASSO

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu. Ukończył też Akademię Strategicznego Przywództwa w ICAN Institute. Karierę zawodową rozpoczął w wieku 20 lat w firmie windykacyjnej

Kaczmarek Inkasso. W latach 2000-2004 współpracował z Kancelarią Prawną Koksztys, a następnie z Kancelarią Prawną Lexus. W 2006 r. został prezesem Kaczmarek Altor Asset Management. Od 2008 r. jako wiceprezes odpowiada za rozwój Krajowego

Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej SA. W 2015 r. stanął na czele firm Kaczmarek Inkasso oraz Kancelarii Prawnej Via Lex, liderów branży zarządzania wierzytelnościami na zlecenie. Zaangażowany w ciągły rozwój rynku zarządzania wierzytelnościami.



KRZYSZTOF KRAUZE

PREZES ZARZĄDU, INTRUM

Absolwent kierunku Informatyka i Ekonometria Uniwersytetu Łódzkiego. Swoją karierę zawodową rozpoczął w czasie studiów od budowania modeli ekonometrycznych dla przedsiębiorstw, programowania, wdrażania systemów ERP i Contact Center. Z Intrum związany od kilkunastu lat – najpierw jako specjalista w zespole rozwoju Call Center, następnie kierował zespołem analiz i ryzyka. W 2007 r. objął stanowisko dyrek-

tora operacyjnego. Pełnił funkcję członka rady nadzorczej Intrum Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych. Od 2015 r. jest dyrektorem zarządzającym Intrum w Polsce. W latach 2017-2020 przeprowadził skutecznie organizację przez dwie fuzje: połączenie na rynku polskim firm Lindorf i Intrum Justita oraz włączenie w struktury Intrum zorganizowanej części przedsiębiorstwa firmy Pragma Inkaso. Niewątpliwie te działania wzmocniły

pozycję rynkową Intrum na rynku zarządzania wierzytelności. Lubi wyzwania i zmieniające się warunki biznesowe. Zawsze nawiązuje otwartą i szczerą komunikację, szuka kompromisów i konsensusu. Wie, jak stworzyć silny i merytoryczny zespół z najlepszymi liderami. Ambitny menedżer, który w swojej codziennej pracy wykorzystuje naturalną zdolność do analizy danych, wiedzę z zakresu IT i biznesu.



FREDERIC LUSTIG

PREZES ZARZĄDU, CAREFLEET

Z pochodzenia Francuz. Miłośnik nart, rowerów i motocykli. Optymistyczny i zawsze pozytywnie nastawiony do życia. Karierę zawodową w Polsce rozpoczął w 1997 r. Od ponad 20 lat związany z branżą Car Fleet Manage-

ment. W 2006 r. objął stanowisko prezesa Zarządu w należącej do Europejskiego Funduszu Leasingowego spółce Carefleet. Dzięki skutecznemu zarządzaniu firma dynamicznie się rozwija i odnosi liczne sukcesy. Obecnie spółka

znajduje się w pierwszej piątce rankingu największych firm zrzeszonych w Polskim Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów, odnotowując z roku na rok wzrost sprzedaży i sukcesywny przyrost floty pojazdów.



ARTUR MALISZEWSKI

PREZES ZARZĄDU, TU EUROPA

Posiada 28 lat doświadczenia w branży finansowej, z czego 18 lat na stanowiskach członków zarządu. Swoją karierę rozpoczął w 1992 r. w Raiffeisen Bank Polska, powołany do zarządu banku w 2001 r., gdzie odpowiadał za obszar Klienta Biznesowego,

a później Bankowości Detalicznej. W 2008 roku dołączył do tworzącego się Alior Banku, gdzie od 2009 jako wiceprezes rozwijał działalność instytucji w segmencie korporacyjnym i SME. W latach 2014-2017 pełnił funkcję prezesa w Nordea Powszechnie Towarzy-

stwo Emerytalne. W 2017 roku objął stanowisko prezesa zarządu w spółkach ubezpieczeniowych Grupy AXA w Polsce. Jest absolwentem WSH w Warszawie oraz kursów „executive” Darden School of Business, Uniwersytet Wirginii oraz Harvard Business School.



MARCIN NEDWIDEK

PREZES ZARZĄDU, UNIQA W POLSCE

Objął stanowisko prezesa UNIQA w Polsce na początku kwietnia 2021 roku, zaraz po połączeniu prawnym spółek UNIQA i AXA w Polsce.

Obecnie UNIQA to wiodąca grupa ubezpieczeniowa na rynku zarówno pod względem kompleksowości oferty ubezpieczeń majątkowych, komunikacyjnych i życiowych oraz inwestycyjnych i emerytalnych, jak i kanałów sprzedaży (agenci, brokerzy, banki, online). Jest liderem w ubezpieczeniach majątku spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych.

Celem spółek ubezpieczeniowych jest rentowny wzrost, co udaje się z powodzeniem realizować. Po I półroczu 2022 roku majątkowa spółka ubezpieczenia miała najwyższą rentowność na rynku (najniższy wskaźnik CoR). Z kolei biznes życiowy rośnie ponad rynek oraz znacząco poprawiła się dochodowość tego biznesu.

Marcin Nedwidek, oprócz roli prezesa, odpowiada też za detaliczny biznes ubezpieczeń majątkowych i na życie. Do AXA dołączył

w 2018 roku. Pełnił funkcję członka zarządu i dyrektora obszaru klienta indywidualnego w części majątkowej. Wcześniej związany był z The Boston Consulting Group, gdzie odpowiadał za rozwój praktyki ubezpieczeniowej BCG w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Pracował też dla innej międzynarodowej firmy konsultingowej oraz banku inwestycyjnego w Londynie.

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz MBA na London Business School.



RADOSŁAW OLSZEWSKI

PREZES ZARZĄDU, DM BOŚ

Związany z rynkiem kapitałowym od początku jego powstania, a od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Karierę zawodową rozpoczął w Biurze Maklerskim

Polskiego Banku Rozwoju. Był współzałożycielem Domu Maklerskiego BOŚ, a od 1996 r. pełni funkcję prezesa Zarządu. Absolwent Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów mene-

dżerskich, a także podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej. Wieloletni członek Zarządu i Rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie wiceprzewodniczący Rady IDM.



JAROSŁAW PARKOT

PREZES ZARZĄDU, TUIR WARTA

Jest absolwentem Instytutu Transportu Politechniki Warszawskiej oraz Podyplomowego Studium Marketingu i Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada również tytuł Master of Business Administration Uniwersytetu Erasmus w Rotterdamie. Na początku kariery zawodowej

pracował w wielu prywatnych polskich i międzynarodowych firmach. W 1998 r. rozpoczął pracę w Citibanku/Bank Handlowy na stanowisku dyrektora zarządzającego dystrybucją i bankowością detaliczną. Był członkiem Rady Nadzorczej TFI Banku Handlowego. W 2003 r. rozpoczął pracę dla

Grupy Ubezpieczeniowej Unia Polska na stanowisku wiceprezesa Zarządu odpowiedzialnego za rozwój strategiczny wszystkich spółek ubezpieczeniowych Unia w Polsce. Od 2004 r. pełnił funkcję prezesa Grupy Unia w Polsce. Prezesem TUiR Warta i TUnŻ Warta jest od lipca 2010 r.



ADW. MICHAŁ RĄCZKOWSKI

PARTNER ZARZĄDZAJĄCY, KANCELARIA RK LEGAL

Od 2006 r. wspólnie z adw. Michałem Kwiecińskim zarządza kancelarią RK Legal, która jako jedyna na polskim rynku łączy prawną obsługę przedsiębiorstw z kompleksowym zarządzaniem wierzytelnościami. Firma wspiera banki i instytucje pożyczkowe, firmy leasingowe, fundusze sekurytyzacyjne oraz podmioty z branży

energetycznej i telekomunikacyjnej w sprawnym odzyskiwaniu należności B2B i B2C. Opracowuje własne, innowacyjne rozwiązania technologiczne, które pozwalają efektywnie zarządzać projektami i na bieżąco raportować postępy prowadzonych spraw. Jest członkiem Konfederacji Lewiatan, Polskiego Związku Przedsiębiorstw

Finansowych w Polsce oraz międzynarodowej sieci Euro Collect Net Lawyers. Posiada licencję KNF na zarządzanie funduszami sekurytyzacyjnymi. Jest autorem komentarzy prasowych i współautorem komentarza wydawnictwa Wolters Kluwer: „Ustawa o komornikach sądowych. Ustawa o kosztach komorniczych”.



LESZEK SKIBA

PREZES ZARZĄDU, BANK PEKAO

Od 2015 r. pełnił funkcję Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów, gdzie odpowiadał za nadzór nad polityką makroekonomiczną oraz legislacją w zakresie podatkowym. Wspierał prace legislacyjne związane z rynkami finansowymi i kapitałowymi, jak również przygotował koncepcję reformy systemu budżetowego. Od marca 2019 r. do kwietnia

2020 r. pełnił funkcję przewodniczącego Rady Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. W latach 2009-2015 pracował w Narodowym Banku Polskim w Instytucie Ekonomicznym, gdzie brał udział w pracach nad raportem wskazującym na konsekwencje członkostwa Polski w strefie euro oraz przygotowywał analizy dotyczące gospodarki strefy euro. Od

2009 r. prowadzi działalność publiczną non-profit jako przewodniczący Rady i ekspert Instytutu Sobieskiego. Ukończył Szkołę Główną Handlową w Warszawie na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze i Polityczne. Jest autorem licznych publikacji z dziedziny swojej pracy zawodowej oraz działalności publicznej.



ARTUR SULEWSKI

PREZES ZARZĄDU, BUSINESS LEASE

Doświadczony menedżer o charyzmatycznej i energetycznej osobowości, z wieloletnim doświadczeniem na wymagającym i konkurencyjnym rynku. Ukończył Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze oraz Finanse i Bankowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, oraz szereg dodatków szkoleń, w tym EMBA. Z branżą car fleet management związany jest prawie 20 lat. Kierując się inno-

wacyjnym podejściem w prowadzeniu projektów i rozwijaniu firm, w których pracował, skutecznie realizował wyznaczone cele. Przed objęciem stanowiska dyrektora zarządzającego w Business Lease Poland zajmował stanowisko dyrektora handlowego w LeasePlan Fleet Management. Podczas pracy w LeasePlan jako pierwszy w Polsce wdrożył sprzedaż przez omnichannel i pierwszą wypożyczalnię samo-

chodów. Aktualnie z powodzeniem wprowadza automatyzację procesów i kulturę customercentric, czego dowodem jest poprawa satysfakcji klientów, a co za tym idzie wyniku finansowego kierowanej przez niego firmy. Zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym nie ma dla niego rzeczy niemożliwych. Prowadzi aktywny tryb życia, jest miłośnikiem samochodów i sportów ekstremalnych.



WŁODZIMIERZ SZYMCHAK

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY, ATRADIUS COLLECTIONS B.V. ODDZIAŁ W POLSCE

Odpowiedzialny za rozwój, zarządzanie oraz sprzedaż usług polskiego oddziału, a także za rozwój działalności Atradius Collections na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. Jest absolwentem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie,

gdzie ukończył kierunek finanse i bankowość, specjalizacja „finanse i rachunkowość przedsiębiorstw”. Z branżą windykacyjną związany od ponad 20 lat, specjalizując się w prawie międzynarodowym oraz negocjacjach bezpośrednich, jednakże

wciąż z nieodłączną przyjemnością pomaga klientom w odzyskiwaniu ich należności i równie chętnie stawia na rozwój podległych mu zespołów. Prywatnie jest kolekcjonerem sztuki nowoczesnej, fanem muzyki klasycznej oraz szampana.



MACIEJ TRYBUCHOWSKI

PREZES ZARZĄDU, KDPW I KDPW_CCP

Od 2018 r. pełni funkcję prezesa Zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od roku 2019 prezesa Zarządu izby rozliczeniowej KDPW_CCP. Karierę zawodową rozpoczął w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jednocześnie w latach 1989-1990 był radcą w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. W latach

1995-2002 dyrektor Departamentu Emisji i Gwarancji, a następnie dyrektor zarządzający w Centralnym Domu Maklerskim Pekao. W okresie 2003-2012 dyrektor Biura Maklerskiego Banku BGŻ. Od roku 2013 do 2014 dyrektor, a następnie wiceprezes IDM. W latach 2015-2017 prezes Domu Maklerskiego Banku BPS, a w latach 2017-2018 prezes PGE Dom Maklerski. Współautor podręcznika „Zarządzanie – teoria i praktyka”

pod red. prof. A.K. Koźmińskiego, wykładowca na kursach dla kandydatów na członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa. Od 2004 r. działa w Izbie Domów Maklerskich. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School oraz licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.



MARCIN WIŃSKI

CEO | CIO, TYR TFI

Ma 15-letnie doświadczenie w branży finansowej, w tym ponad 12-letnie w obszarach zarządzania portfelami oraz funduszami otwartymi i zamkniętymi o globalnym spektrum inwestycyjnym. Prezes zarządu oraz Chief Investment Officer w TYR TFI – instytucji wyspecjalizowanej się w zarządzaniu funduszami o strategii Private Debt.

Pełnił funkcję członka Zarządu w Baltic Capital TFI odpowiedzialnego za Departamenty: Zarządzania Ryzykiem, Nadzoru i Compliance, Operacji. W Millennium TFI zarządzał funduszami globalnymi. Przez wiele lat pracował w Raiffeisen Bank Polska jako Manager Portfeli Finansowych, gdzie współtworzył i realizował usługę zarzą-

dzania portfelami inwestycyjnymi dla najzamożniejszych klientów banku. Wcześniej także jako dealer walutowy. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej na kierunku Finanse i Bankowość o specjalizacji Bankowość Inwestycyjna. Ekspert w zakresie globalnych rynków finansowych, procesu inwestycyjnego i zarządzania strategicznego.



MARCIN WLAZŁO

DYREKTOR, BIURO MAKLERSKIE PEKAO

Menedżer z 20-letnim doświadczeniem na rynkach finansowych. Swoją karierę zawodową rozpoczął w międzynarodowych korporacjach zarządzających aktywami: Commercial Union PTE (obecnie Aviva PTE), Credit Suisse Asset Management (Polska) S.A., ING Investment Management (Polska) S.A. (obecnie NN IP TFI S.A.) odpowiadając za zarządzanie portfelami dłużnymi klientów zewnętrznych. W la-

tach 2011-2020 sprawował funkcje kierownicze i zarządcze w podmiotach Grupy PZU. Od 2016 roku pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu PZU TFI S.A. oraz PZU PTE S.A. Następnie w Banku Gospodarstwa Krajowego był Dyrektorem Departamentu Inwestycji nadzorującego krajowe i zagraniczne inwestycje kapitałowe m.in. Fundusz Trójmorza, fundusze infrastrukturalne Margueritte I i II, Fundusz Ekspan-

sji Zagranicznej. Marcin Wlazło ma bogate doświadczenie we wdrażaniu projektów. Ukończył studia wyższe na Wydziale Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego na kierunku matematyka. Studiował również na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. W trakcie swojej kariery ukończył szereg krajowych i zagranicznych kursów branżowych.

REKLAMA

POLANDWeekly

Chcesz zwiększyć rozpoznawalność swojej firmy w środowisku międzynarodowym?

Poland Weekly - najlepsze źródło informacji o Polsce dla obcokrajowców

Poland Weekly to anglojęzyczny tygodnik skierowany do międzynarodowego środowiska biznesowego, dyplomatów i liderów opinii zainteresowanych współpracą biznesową, gospodarczą i dyplomatyczną z Polską. Obejmuje zagadnienia gospodarcze, biznesowe, prawne, finansowe, społeczne i lifestyleowe.

Zapraszamy do współpracy.

sylvia.ziemacka@polandweekly.com

polandweekly.com



W ODPOWIEDZI NA RYNKOWE POTRZEBY

Świat wokół nas przyspieszył diametralnie. Pewne zawody wymierają, a w ich miejsce powstają nowe. Tak więc opcja pracy na jednym stanowisku przez większość swojego zawodowego życia, w wielu przypadkach, jest niewykonalna. I choćbyśmy bardzo tego chcieli, stare już nie wróci. Idzie nowe, a to wymaga od firm i pracowników nowych kompetencji.



RENATA WRONA

trenerka biznesu i rozwoju osobistego, Business & Life Coach ICF, właścicielka firmy szkoleniowej, wykładowca akademicki, mentorka, konsultantka Maxie DISC i Extended DISC, nauczycielka Mindfulness, jogi i relaksacji, autorka książek.

Zyjemy w świecie VUCA, czyli zmian w tempie, którego czasem nawet nie jesteśmy w stanie zarejestrować, a co dopiero przewidzieć. Jak zatem przygotować się na ciągłe zmiany?

Gdy spojrzymy szerzej, zauważymy, że jest to nie tylko czas problemów i lęków, ale także duża szansa na rozwój nowych kompetencji, spełniania marzeń, osiągania celów, które jeszcze niedawno były nieosiągalne, a nawet nowego organizowania sobie życia zawodowego i prywatnego. Powinniśmy jednak być gotowi na rozwijanie w sobie takich kompetencji jak odporność psychiczna, umiejętności komunikacyjne,

zdolności adaptacyjne, nowych kompetencji zwanych VUCA.

Skrót VUCA jako: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, użyty został po raz pierwszy przez amerykańską uczelnię wojskową United States Army, po zakończeniu zimnej wojny. Używając go, Job Johansen, pracownik Instytutu Przyszłości w Dolinie Krzemowej, aby poradzić sobie ze stojącymi przed nami wyzwaniami szybkich zmian, niepewności, złożoności i niejednoznaczności, zaproponował model VUCA Prime.

Model VUCA Prime to:

Vision – wizja. Nowe określenie wartości, misji i wizji, pozwoli sprawnie działać w chaosie. To one staną się latarnią morską, która wskaże, w którym kierunku zmierzać. Zakładając, że czasem nieważne jest, w którą stronę wieje wiatr, ważne, abyśmy wiedzieli, jak nastawić żagle, by płynąć w odpowiednią stronę.

Understanding – zrozumienie. Zanik ekspertów, którym wystarczy wiedza z wąskiego zakresu tematycznego, konieczność otwarcia się na ciągłe poszukiwanie nowych informacji, na szeroki zakres tematyczny, otwartość na wiedzę innych osób, otwar-

tość na podejście „Nie wiem” i chęć dowiedzenia się, pytania, sprawdzenia, możliwa jest tylko przy zdolnościach komunikacyjnych. Ludzie „growth mindset”, którzy porażki traktują jako element rozwoju, nie wstydzą się przyznać do niewiedzy i są otwarci na stałe uczenie czegoś nowego.

Clarity – jasność. To czas stresu i szybkiego tempa, ale także nowych szans i rewolucyjnych zmian, jednak, aby dostrzec te szanse, potrzebujemy uważności i wewnętrznego spokoju. Kompetencją przyszłości zatem będzie umiejętność zatrzymania





się, wzięcia oddechu, akceptacji, bycia uważnym i empatycznym. To pozwoli na pewne kroki w odpowiednim kierunku.

Agility – zwinność. To elastyczność myślenia i działania. To także gotowość na popełnianie błędów. To otwartość na poznawanie rzeczywistości i możliwości za pomocą eksperymentów, stawiania hipotez i testów. Nadchodzi czas spłaszczania struktur w firmach, tak aby ograniczyć czas podejmowania decyzji. Szybka decyzja będzie w cenie. Zgoda na nieidealny prototyp i testy oraz otwartość na krytykę, w celu poprawy produktu, stanie się standardem. Takie-

ŁUDZIE „GROWTH MINDSET”, KTÓRZY PORAŹKI TRAKTUJĄ JAKO ELEMENT ROZWOJU, NIE WSTYDZĄ SIĘ PRYZNAĆ DO NIEWIEDZY I SĄ OTWARCI NA STAŁE UCZENIE CZEGOŚ NOWEGO.

mu działaniu sprzyjają Turkusowe organizacje.

Zatem za kompetencje osobiste, które możemy uznać za najbardziej przyszłościowe to: wytrzymałość psychiczna, zarządzanie stresem, praca zespoło-

wa, komunikacja interpersonalna (zarządzanie emocjami, porozumienie bez przemocy), elastyczność i kreatywność.

Rynek szkoleń obserwuje nadchodzące zmiany i dostosowuje się do potrzeb. Wiele firm szkoleniowych, trenerów i coachów zmienia także swoje podejście, rozwija się nieustannie, aby dać jak najszerszą możliwość rozwoju uczestnikom swoich szkoleń.

Wytrzymałość psychiczna, zarządzanie stresem

Wytrzymałość psychiczna, zarządzanie stresem, czyli praca pod presją, praca



w zmieniających się warunkach, zarządzanie stresem, to umiejętność emocjonalna, rozumienie emocji swoich i współpracowników, podejmowanie szybkich i właściwych decyzji pomimo stresu, zmęczenia i często niepewnych lub niekompletnych danych. To te kompetencje warto w sobie wyćwiczyć i rozwijać podczas szkoleń, ponieważ wygrywa i zyskuje wewnętrzny spokój, ten kto podejmie właściwy krok.

Na szkoleniach i warsztatach ze wzmacniania odporności psychicznej, zarządzania stresem i na kursach Mindfulness, menedżerowie i pracownicy rozwijają w sobie spokój ducha, umiejętność rozładowania napięcia i wewnętrzną równowagę, uczą się innego sposobu patrzenia na zmianę i problem, aby sprostać stojącym przed nimi wyzwaniom.

Praca zespołowa i komunikacja interpersonalna

Praca zespołowa i komunikacja interpersonalna to wciąż kompetencje, z którymi jako naród mamy spore wyzwanie. Stała potrzeba porównywania się z innymi, stawania w opozycji, duży indywidualizm, są przeszkodami do budowania dobrej współpracy, opartej na szacunku, na zaufaniu, bez egocentryzmu, z otwartością na komunikację bez przemocy, przestrzeni na różnorodność i dostrzeganie wspólnego celu i otwartości na wsparcie. Do tego potrzebujemy połączenia umiejętności emocjonalnych z intelektualnymi.

Podczas szkoleń i warsztatów z zarządzania emocjami, zarządzania stresem, porozumienia bez przemocy i komunikacji interpersonalnej według modelu DISC

FIRMY JUTRA BĘDĄ POTRZEBOWAŁY LUDZI Z OTWARTYMI UMYSŁAMI, SPRAWNYCH TECHNOLOGICZNIE I ODPORNÝCH PSYCHICZNIE I JEDNOCZEŚNIE LUDZI Z OTWARTYMI SERCAMI, EMPATYCZNYCH, GOTOWYCH KOMUNIKACJĘ, WYMIANĘ INFORMACJI I NA WSPÓŁPRACĘ.

oraz asertywnej postawy w biznesie, pracownicy coraz częściej rozwijają te kompetencje.

Elastyczność, zwinność, kreatywność

Elastyczność, zwinność, kreatywność, czyli zwinność, sztuka szybkiego dostosowania się do zmiany, okazała się bardzo cenna w momencie COVID. Obserwowaliśmy jak szybko i sprawnie część zawodów przeszła na pracę zdalną lub hybrydową. Z jaką łatwością część pracowników opanowała nowe technologie czy konieczne komunikatory i jak, wbrew obawom wielu menedżerów, osiągnęli równie dobre lub nawet lepsze wyniki pracy. Oczywiście obserwowaliśmy również te osoby, dla których zmiana jest nie lada wyzwaniem, którzy obserwowali u siebie spadek motywacji i zaangażowania w wykonywaną pracę.

Jednocześnie możemy się spodziewać nadchodzących zmian nie tylko w formie, ale i czasu pracy. Dziś wiemy, że 8-godzinny dzień pracy powoli odchodzi do lamusa. Ta przestarzała forma, która jest nieefektywna i nie wpływa korzystnie na stan zdrowia pracowników, powoli zacznie ulegać

zmianie. Od pracowników będzie wymagana kreatywność i produktywność, umiejętność korzystania z nowych technologii, które będą skracały czas pracy i zwiększały wydajność.

Będzie to również dotyczyło tego, że pewnych spraw, zachowań. Trzeba będzie się oduczyć, aby nauczyć się czegoś nowego. Jest to duże wyzwanie, ponieważ osiągnięcie poziomu mistrza w pewnej dziedzinie, może uśpić nasz apetyt na zdobywanie nowej wiedzy. Przekonanie, że coś od lat robiliśmy tak i to działało, zamyka nas przed poszukiwaniem nowych rozwiązań, a więc zabija naszą kreatywność a tym samym rozwój.

Tak więc zwinność to także umiejętność szybkiego modyfikowania oferty, budowania sojuszy, eksperymentowania, modernizacji i szybkich decyzji.

Firmy jutra będą potrzebowały ludzi z otwartymi umysłami, sprawnych technologicznie i odpornych psychicznie i jednocześnie ludzi z otwartymi sercami, empatycznych, gotowych komunikację, wymianę informacji i na współpracę.

Jako trener, coach i właścicielka firmy szkoleniowej, obserwując bacznie rynek i dostrzegając nadchodzące zmiany, wychodząc naprzeciw potrzebom uczestników szkoleń, zdecydowałam się kilka lat temu na własny rozwój w stronę budowania odporności psychicznej, poprawy komunikacji interpersonalnej oraz praktyk uważności i relaksu. Wciąż także, prowadząc własną firmę szkoleniową, na stałe współpracuję z inną firmą szkoleniową, stawiając na pierwszym miejscu jakość, empatię i stały rozwój. ■



ROZWÓJ MENEDŻERÓW – TRENDY KONTRA RZECZYWISTE POTRZEBY

Czy rozwój proponowany menedżerom zmienia się w tym samym rytmie, co otoczenie, w jakim działają? Osobiście mam wątpliwości. Na pewno mamy do tego mocny impuls, jakim jest rozwojowy apetyt samych menedżerów. A ten zmienia się wyraźnie.



DANUTA DUNAJSKA

dyrektor obszarów Consulting
i Szkolenia specjalistyczne, GRUPA
ODITK

Co boli menedżera?
Codzienne wyzwania menedżera to przede wszystkim zmienność otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonuje organizacja. Dziś nie jest takie jak wczoraj, a jutro będzie inne niż dziś. Wewnątrz organizacji nie jest inaczej. Wzmocniona

rotacja pracowników jest odczuwana dość powszechnie. „Wielka rezygnacja”, która rozpoczęła się w USA i Europie Zachodniej zawiłała również na nasz rynek. Odejsia, często tych najlepszych, nie tylko kosztują, ale są realnym zagrożeniem dla ciągłości operacyjnej.

Menedżer działa w bardziej nieprzewidywalnym otoczeniu. Mierzy się ze złożonymi problemami, a decyzje często zmuszony jest podejmować pod presją, ponieważ ich niepodejmowanie bywa obarczone wyższym ryzykiem. I często jest z tym sam, bo rzeczywistość hybrydowa zwiększyła dystans między ludźmi nie tylko fizycznie. Zmniejszyła też spontaniczny przepływ informacji i tzw. wiedzy niejawnej.



Uczenie się w społeczności menedżerskiej

Na jaki rozwój ma apetyt ten menedżer? Jest żłakniony wymiany wiedzy, wskazówek od innych menedżerów, którzy działają w podobnej jak on rzeczywistości. Chciałby dobrych praktyk na to, jak jest „tu i teraz”. W czasie szkoleń oczekuje od trenera benchmarków i szybkich tipów. W sieci sam szuka dla siebie tematycznego forum i jest uczestnikiem grup zawodowych. To jest wyraźna potrzeba rozwojowa, którą wskazują sami menedżerowie, gdy ich o to pytamy.

Ten rozwój potrzebuje dedykowanej formuły również wewnątrz organizacji. Coraz większą popularnością cieszą się więc tematyczne warsztaty czy spotkania, w których prowadzący nie uczy ani nie szkoli, ale ułatwia dyskusje menedżerów. On „tylko”, a raczej „aż” ułatwia zabieganym menedżerom konstruktywny i efektywny dialog

o ważnych dla nich sprawach. Do niedawna wierzono, że taka wymiana wiedzy uda się przy okazji czegoś innego (np. szkolenia albo integracji). Już nie. Rozwój poprzez wymianę dobrych praktyk (często niedoceniane „20” w modelu 70-20-10) potrzebuje dedykowanej platformy. Oprócz szkoleń, a często – zamiast nich. Takie spotkania są samodzielną propozycją rozwojową dla menedżerów albo częścią programów rozwojowych. Istotnie wspierają zarządzanie wiedzą niejawną w organizacji.

Kompetencje menedżerów przyszłości

Po drugiej stronie mamy globalne trendy dotyczące tzw. kompetencji menedżera przyszłości. Zachęcam do lektury raportu World Economic Forum nt. 10 kluczowych kompetencji przyszłości.

Poniżej wskażę kilka nieintuicyjnych trendów w zakresie rankingu kompetencji 2025:

- Top of the top w rankingu zajmuje krytyczne myślenie i analiza. Nie krytykanckie, ale takie, które kwestionuje założenia dotyczące rzeczywistości i status quo, bo przecież rzeczywistość się stale zmienia. Ta kompetencja wyraźnie wskoczyła na szczyt klasyfikacji, wskazując, jak istotna staje się umiejętność analizy w zderzeniu z niejednoznacznością i dużą ilością danych. Warto spojrzeć na temat również w kontekście nowej grupy kompetencji ogólnobiznesowych (Business Acumen), której znaczenie dla odgrywania swojej roli przez menedżerów będzie coraz większe.

- Aktywne uczenie się – to arcykiewa metakompetencja, która pojawiła się na podium. Do 2025 r. 50 proc. z nas będzie musiało się przekwalifikować, czyli nauczyć się nowych rzeczy, a innych oduczyć. Coraz szybsze zmiany będą wynikać choćby z dostępu do technologii. W obliczu takich wyzwań trudno wy-



obrazić sobie menedżera, który się nie uczy.

- Mocne miejsce w badaniach mają nadal kompetencje społeczne związane z pracą z ludźmi. Różnie nazywane, ale dotyczą leadershipu (budowania zaangażowania, współpracy nie tylko w zespole, ale także w relacjach poziomych) i odporności psychicznej. Od lat miały swoje zacne miejsce w rankingach, ale teraz nie tak wysokie, jak dotychczas.

Co na to HR?

Jaki rozwój dostanie ten menedżer w swojej organizacji? W jakim stopniu działania rozwojowe pozostają w linii z aktualnymi trendami? Ze sporym prawdopodobieństwem rozwój będzie dotyczył kompetencji społecznych związanych z pracą z ludźmi. Dla czego tak się stanie?

Po pierwsze badania zaangażowania prowadzone wewnątrz organizacji, ale też te globalne Instytutu Gallupa, jednoznacznie pokazują spadek zaangażowania pracowników. Ludzie odchodzą – to widać, to boli i to się mierzy. Gdzie lokuje się odpowiedzialność za niskie zaangażowanie pracowników? Z różnych powodów – właśnie w menedżerach. Co zatem robimy? Rozwijamy menedżerów w obszarach „miękkich”, by budowali zaangażowanie. Mamy zaadresowany problem i możemy powiedzieć: uff.

Powiedzmy jasno: rozwój kompetencji miękkich jest i będzie potrzebny – nadal mamy tu ogromne luki. Po drugie społeczny background HR uwrażliwia na te właśnie aspekty rzeczywistości i był zawsze trafiony. Wiele zespołów ds. rozwoju swój zakres

UWAŻAM, ŻE ROZWÓJ MENEDŻERÓW ZMIENI SIĘ – PUNKT CIĘŻKOŚCI ROZWOJU PRZEJDZIE NA UCZENIE SIĘ OD INNYCH W MNIEJSZYCH, SYTUACYJNIE POWOŁANYCH SPOŁECZNOŚCIACH.

definiuje właśnie w tym obszarze. Budżety na rozwój merytoryczny lokowane są w poszczególnych jednostkach biznesowych. I dobrze, bo ilość szkoleń technicznych i metodycznych, które teraz są tam potrzebne, stale rośnie. Jednak ten rozwój nie zastąpi kompetencji ogólnobiznesowych jak ww. krytyczne myślenie, analizowanie i strategizowanie, dostarczanie wartości czy agility. Kompetencje, które mają stać się powszechne w organizacji. To one będą stanowić kod menedżera 2025. Jeśli każdy menedżer nie będzie przygotowany do swojej zmieniającej się roli, trudno oczekiwać spektakularnych efektów biznesowych.

Trendy – i co dalej?

Co to pokazuje w mojej opinii? Menedżer – jak GPS – najpierw sam potrzebuje orientować się, gdzie jest w swoim kontekście organizacyjnym czy rynkowym i – co krytyczne – chcieć się o tym uczyć. Dopiero potem wiarygodnie popracuje ze swoimi ludźmi i innymi menedżerami w organizacji – wtedy będzie spójny z tym, co mówi.

Jak widać sprawne działanie w rzeczywistości VUCA wymaga mocnej podbudowy kompetencji

ogólnobiznesowych – rozumienia szerszego i aktualnego kontekstu organizacyjnego i rynkowego, w którym działa menedżer. Jest to spójne z „bólami” menedżera, o których pisałam wcześniej. Tyle że on często chciałby tipów na już, bo działa operacyjnie, a wiele jego „bólów” ma rozwiązania spoza „katalogu emergency”. Dlatego potrzebujemy rozwoju strategicznej i organizacyjnej perspektywy, w której kluczowe będzie krytyczne myślenie i analiza. W aktualnym kontekście biznesowym koncentracja na zadanych KPI’s nie będzie już wystarczała. Menedżer staje przed wyzwaniem dostarczania wartości do organizacji w dłuższej perspektywie. Ta ogromna zmiana stawia menedżera w zupełnie nowej roli.

Uważam, że rozwój menedżerów zmieni się – punkt ciężkości rozwoju przejdzie na uczenie się od innych w mniejszych, sytuacyjnie powołanych społecznościach. Szkolenia będą stanowić mocny i konieczny impuls inicjujący ten rozwój. Jednak równocześnie z nimi potrzebne będą efektywne platformy do dzielenia się wiedzą, praktykami i „bólami” – zarówno w formie spotkań F2F, online, digital, ale na pewno inicjowanych, jak i stymulowanych zewnętrznie.

Pojawi się więcej szkoleń ogólnobiznesowych i związanych z metodykami pracy (projektowej, procesowej, zwinnej, innowacyjnej). Będą mniej skupione na teorii – bo łatwo jest ją zdobyć samodzielnie w sieci – a w zamian za to mocno bazować na ekspertyzie prowadzącego i uczeniu się przez doświadczenie: własne, innych menedżerów czy też oparte na symulacjach.



BIEGLE POSŁUGIWAĆ SIĘ UMIEJĘTNOŚCIAMI SPRAWCZYMI

Na podstawie informacji zawartych w Raporcie Udemy Workplace Learning Trends – Trendy szkoleniowe 2022 można wywnioskować, że obecnie pracodawcy borykają się z licznymi wyzwaniami związanymi z dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy i otoczenia biznesowego.



ALINA KRASOŃ-STAJNIAK

dyrektor ds. sprzedaży, Lauren Peso
Polska

„Dlatego też prawie dziewięciu na dziesięciu dyrektorów, kierowników i menedżerów twierdzi, że ich organizacje już teraz spotykają się z niedoborem umiejętności lub spodziewa się,

że pojawią się one w ciągu najbliższych pięciu lat” – czytamy w raporcie.

Warto się tutaj zatrzymać i zaznaczyć przemianowanie umiejętności miękkich-soft skills w umiejętności sprawcze-power skills. Zmiana ta została wręcz wymuszona przez nową rzeczywistość, w której się znaleźliśmy. Przystosowanie się do pracy hybrydowej lub całkowicie zdalnej, tworzenie zróżnicowanych, zmotywowanych i zintegrowanych zespołów, czy też znalezienie nowych sposobów na skok wydajności firmy sprawiają, że umiejętność pracy w stanie ciągłych zmian i dostosowywanie się do nich są obecnie oczekiwane od pracowników.



Przemianować soft skills w power skills

W dobie tych zmian, zestawiając termin „umiejętności miękkie” z „umiejętnościami twardymi”, często dyskredytuje znaczenie tych pierwszych.

Umiejętności twarde, które historycznie były postrzegane jako bardziej wartościowe, odnoszą się przede wszystkim do kompetencji

technicznych i zawodowych. Natomiast umiejętności miękkie są bardziej skoncentrowane na człowieku: komunikacja, inteligencja społeczna i emocjonalna, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, praca zespołowa, przywództwo, postawa zawodowa, etyka pracy, zarządzanie karierą i biegłość międzykulturowa.

Przemianowanie soft skills w power skills, które właśnie następuje, ma na celu podkreślenie trudności, jakie wiążą się obecnie z ich implementacją w struktury organizacji. Wysiłek i czas, a także budżet, jakie trzeba poświęcić na nauczanie i szkolenie swoich menedżerów w zakresie przywództwa, są koniecznymi do przekierowania na ten grunt zasobami.

„Bez tych tak zwanych umiejętności miękkich, skuteczne podejmowanie decyzji, praca zespołowa, negocjacje, przywództwo, wytrwałość i inne – w zasadzie wszystko, co pomaga odnieść sukces w dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym – byłoby niewystarczające – czytamy w raporcie Udemy Business. Znakomicie widać w nim także, jak wielki jest obecnie popyt na umiejętności sprawcze.

5 najważniejszych umiejętności w zakresie komunikacji i pracy zespołowej w 2021 r.

- Asertywność 250 proc.
- Facylitacja 148 proc.
- Budowanie zespołu 129 proc.
- Pisanie tekstów biznesowych 104 proc.
- Krytyczne myślenie 96 proc.

5 najważniejszych umiejętności przywódczych i zarządczych, 2021

- Różnorodność i włączenie społeczne 205 proc.
- Cele i kluczowe wyniki 184 proc.
- Myślenie strategiczne 119 proc.
- Rozwiązywanie problemów 108 proc.
- Coaching menedżerski 108 proc.
- Porównanie procentowego wzrostu konsumpcji w latach 2020-2021

5 najważniejszych umiejętności w zakresie produktywności i współpracy, 2021

- Umiejętność obsługi komputera 169 proc.
- Zarządzanie czasem 86 proc.
- Windows 10 77 proc.
- SharePoint 76 proc.
- PowerPoint 70 proc.

5 najpopularniejszych umiejętności w zakresie rozwoju osobistego i umiejętności związane z wellness, 2021

- Język angielski 150 proc.
- Projektowanie wnętrz 115 proc.
- Teoria muzyki 79 proc.
- Pianino 79 proc.
- Fitness 52 proc.

Skuteczni menedżerowie w nadchodzącej przyszłości będą musieli biegle posługiwać się umiejętnościami sprawczymi. Poprzez zagnieżdżenie się na rynku pracy modelu hybrydowego i zdalnego, który dotychczas (do czasów sprzed pandemii) był zjawiskiem niszowym, jest wiele jeszcze nieopracowanych i dopiero rozwijających się procesów podnoszenia wydajności nowoczesnych organizacji. ■

Źródła:

<https://business.udemy.com/2022-workplace-learning-trends-report/>
www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/power-skills-rebranding/

**SKUTECZNI MENEDŻEROWIE
W NADCHODZĄCEJ
PRZYSZŁOŚCI BĘDĄ MUSIELI
BIEGLE POSŁUGIWAĆ
SIĘ UMIEJĘTNOŚCIAMI
SPRAWCZYMI.**



PREZESI OBEZNANI Z CHMURĄ TO WIĘKSZE ZYSKI

Kiedyś zajmował się nią tylko zespół IT, dziś walczą o nią nawet prezesi. O czym mowa? Oczywiście o chmurze. Blisko połowa respondentów badania VMware twierdzi, że ich CEO jest mocno zaangażowany w kwestie związane z chmurą.

Tematyka chmury w organizacji do niedawna była zarezerwowana dla specjalistów działów IT, którzy musieli uzasadnić rzeczowość inwestycji w tę technologię. Dziś, sytuacja się zmienia – wzrost przychodów i rentowności sprawiają, że chmura staje się kwestią zarządu i o wdrożenie tego typu rozwiązań walczą sami prezesi, wynika z najnowszych badań VMware, zrealizowanych na grupie 2400 decydentów biznesowych i informatycznych z Europy.

Prezesi się rozchmurzyli

Reprezentanci prawie wszystkich przedsiębiorstw uważają, że dostarczanie usług cyfrowych do klientów (94 proc.) i pracowników (95 proc.) jest niezwykle ważne. Nic więc dziwnego, że technologie chmurowe uzyskują wsparcie ze strony najwyższego decydenta w organizacji. Niemal w połowie (47 proc.) szybko rozwijających się firm, CEO jest liderem w podejmowaniu decyzji dotyczących chmury. Prawie połowa europejskich or-

ganizacji (46 proc.) twierdzi, że ich prezes jest mocno zaangażowany w kwestie związane z chmurą, a 26 proc. uważa, że stał się on jednym z kluczowych decydentów w jej sprawie. Co więcej, niemal wszyscy (95 proc.) są zgodni co do tego, że monetyzacja danych jest dla przedsiębiorstw obecnie priorytetem numer 1 – a przecież sukces finansowy to często główny cel prowadzenia działalności.

– Wyniki badań jeszcze bardziej utwierdzają w przekonaniu, że chmura przestała być wyłącznie opcją w budowaniu struktur IT przedsiębiorstwa, a stała się biznesowym fundamentem dla biznesu, który tylko w ten sposób może wykorzystać swój pełny potencjał transformacyjny – mówi



Arkadiusz Sikora, Country Manager w VMware. – Ci, którzy tego nie chcą czy nie mogą zrozumieć, wkrótce zaczną odczuwać, jak rywale rynkowi im odjeżdżają. Bo dziś technologie chmurowe to nie tylko sposób na zabezpieczenie ciągłości biznesowej, ale także jeden z kluczowych czynników sukcesu, dzięki któremu firmy mogą budować swoją przewagę konkurencyjną – zauważa Sikora.

Cyfrowa ociążałość

Analiza wyników wykazała, że w organizacjach zatrudniających powyżej 5 tys. pracowników jest już mniej kolorowo i mniej prawdopodobne, aby to dyrektor generalny był głównym decydem w zakresie rozwiązań

cloudowych (42 proc.). Dlatego niestety ma to swoje przełożenie na dynamikę wdrożeń rozwiązań tego typu, gdyż wykazano, że firmy te są również bardziej opóźnione w zakresie stosowania technologii chmurowych.

To tylko podkreśla, że bez wsparcia ze strony kierownictwa wyższego szczebla, które powinno być u steru przy przejściu na chmurę, organizacje mogą napotkać szereg trudności z szybkim dostarczeniem aplikacji, produktów i usług do rąk użytkowników.

– Wraz ze wzrostem liczby pracowników i rozbudową struktur, rośnie również złożoność organizacji. To wymaga systemowego podejścia do wdrożenia nowych technologii, z czym niewiele firm jest sobie w stanie poradzić samodzielnie – zwraca uwagę Aneta Bartnicka, prezes Zarządu w NTT Poland. – Nic więc dziwnego, bo o wykorzystaniu konkretnych rozwiązań decyduje już nie tylko IT, ale różne działy biznesu – od HR przez księgowość po administrację. Dlatego rośnie znacznie integratorów, którzy wspierają firmy w doborze odpowiednich

narzędzi i ich implementacji, a także oferują wsparcie już po zakończonej instalacji. Prezesi firm myślą dziś tak: Jeżeli mam skupiać się na rozwoju biznesu, to muszę mieć pewność, że działania operacyjne będą przebiegać sprawnie. Dlatego wolą część prac IT zlecać na zewnątrz – dodaje Bartnicka.

Słowa eksperta znajdują odbicie w wynikach raportu. Ponad połowa (55 proc.) respondentów badania VMware uważa, że ich organizacja nie posiada wewnętrznych kompetencji, które pozwoliłyby im osiągnąć zamierzone cele dotyczące technologii chmurowych. Jeśli firmy mają wdrożyć właściwą kulturę, która pozwoli na czerpanie korzyści biznesowych z wielu chmur (89 proc. zgadza się, że jest to konieczne, aby ułatwić zarządzanie multicloud), muszą zwrócić się o pomoc do podmiotów trzecich.

Sukces, który wymaga wsparcia

Bycie cloud-smart to nie tylko świadomość potencjału, jaki chmura może wnieść do biznesu. To zrozumienie, jak wykorzystać wiele chmur, aby sprawniej prowadzić operacje biznesowe, lepiej obsługiwać klientów końcowych i ostatecznie uzyskać przewagę konkurencyjną. Przyznaje to niemal każda firma – 91 proc. zgadza się, że strategia multi-cloud, umożliwiająca łatwe korzystanie z wielu chmur dla różnych aplikacji i danych miała pozytywny wpływ na przychody. Niewiele mniej, bo 89 proc. uważa, że korzystnie przełożyło się to w ostatnim roku na rentowność organizacji. ■

**BYCIE CLOUD-SMART TO
NIE TYLKO ŚWIADOMOŚĆ
POTENCJAŁU, JAKI
CHMURA MOŻE WNEŚĆ
DO BIZNESU.**



KLIENCI OCZEKUJĄ OD BANKÓW INICJATYWY W ZAKRESIE ESG. SZCZEGÓLNIE CI Z POLSKI

Tegoroczny raport „European Retail Banking Radar” opracowany przez firmę doradczą Kearney ujawnił, że klienci coraz mocniej domagają się zaangażowania ich banków w kwestie społeczne i środowiskowe.

30 proc. z nich jest gotowych zapłacić od 5 do 10 proc. więcej za produkt bankowy uwzględniający czynniki ESG, niż za ten, który nie bierze ich pod uwagę. We wszystkich analizowanych kategoriach największe oczekiwania wykazywali Polacy. Badanie, które Kearney zrealizował po raz trzynasty, objęło 89 europejskich banków detalicznych, w tym 7 działających w Polsce.

Zwiększone zaangażowanie społeczne i środowiskowe banków dało się zaobserwować szczególnie w okresie pandemii. Wszystko wskazuje jednak na to, że ten trend na dłużej pozostanie w ich strategiach. Tym bardziej, że działalność sektora bankowego w dużej mierze odzwierciedla to, co dzieje się w innych obszarach, takich jak FMCG. Dla konsumentów dóbr szybkozbywalnych już od dawna coraz bardziej istotne stają się takie kwestie jak sprawie-

dliwy handel, ekologiczne uprawy czy odpowiedzialne zakupy. Preferencje te w dużej mierze powodowane są rosnącą liczbą klientów z pokolenia Z, dla których coraz ważniejsze są czynniki ESG, także w przypadku produktów bankowych. Badanie Kearney ujawniło, że podobne podejście zaczyna się zakorzeniać w sektorze bankowym – 1 na 10 Europejczyków rozważyłoby zmianę banku, gdyby ten nie oferował produktów odpowiadających na potrzeby zrównoważonego rozwoju. Nie jest to jeszcze jednak poziom branży konsumenckiej. O ile kon-

**ZWIĘKSZONE
ZAANGAŻOWANIE
SPOŁECZNE
I ŚRODOWISKOWE
BANKÓW DAŁO SIĘ
ZAOBSERWOWAĆ
SZCZEGÓLNIE W OKRESIE
PANDEMII.**

sumenci mogą być skłonni wydać więcej na żywność pozyskiwaną w sposób zrównoważony, o tyle podstawowym powodem zmiany banku pozostaje stosunek jakości do ceny – jedna czwarta klientów jest gotowa zmienić dostawcę z powodu oferty zbyt drogiej lub o zbyt niskiej jakości.

Polscy klienci najmocniej wyczuleni na kwestie ESG

Kearney zapytał respondentów o to, jakie elementy ESG banki powinny szczególnie uwzględniać w swoich strategiach. Najwięcej, bo średnio 76 proc. odpowiedzi dotyczyło oczekiwania wobec banków, by te lepiej troszczyły się o sytuację finansową klientów. Chodzi o działania, które dało się zauważyć już w trakcie pandemii, takie jak rezygnacja z części opłat czy wakacje kredytowe. W drugiej kolejności (74 proc.) badani wymieniali większe zaangażowanie banków w edukację finansową swoich klientów, tak by ci lepiej rozumieli specyfikę wybieranych produktów. Respondenci wskazują tym samym, że nie chcą być dłużej ofiarami skomplikowanych zapisów w umowach i nieodpowiedzialnych taktyk sprzedaży. Na obie te kwestie wskazało 85 proc. polskich respondentów, co podobnie, jak w przypadku pozostałych kategorii, było wyraźnie powyżej europejskiej średniej. ■