

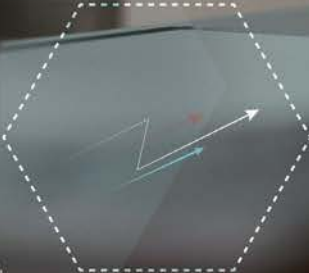
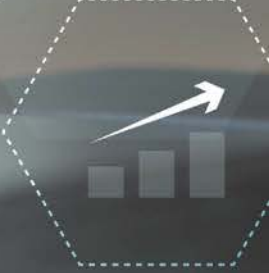
MENEDŻER ROKU W FINANSACH

Menedżer Roku w Finansach to lista, którą przygotowujemy dla Państwa od lat. Zmieniają się na niej twarze, ale nie zmienia się jedno – to zawsze ludzie, dla których priorytetem jest budowanie silnego, przejrzystego, rozwojowego rynku finansowego w Polsce. Bez względu na to, jaki sektor reprezentują: bankowość, ubezpieczenia, leasing, domy makler-

skie czy inne, z jednej strony dbają po to, co priorytetowe tu i teraz, z drugiej wybiegają w przyszłość, kreują trendy, o których dziś nawet nie wiemy, że mogą mieć miejsce.

Zapraszamy Państwa do analizy biogramów wyróżnionych przez redakcję menedżerów i lektury tekstów analizujących trendy na rynku finansowym.







PIOTR CWYNAR

zastępca dyrektora Biura Maklerskiego Pekao,
dyrektor ds. klientów instytucjonalnych

Ukończył Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu na Wydziale Ekonomii, University of Abertay Dundee w zakresie Business Studies with Economics w Wielkiej Brytanii oraz uzyskał tytuł Executive MBA na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Do Banku Pekao dołączył

w 2010 roku w ramach programu menedżerskiego Unichallenge. Doświadczenie w kluczowych obszarach Biura Maklerskiego budował realizując projekty o charakterze kross-funkcyjnym na poziomie podmiotów brokerskich w grupie Pekao, w tym projektu integracji dział-

ności maklerskiej. Jako dyrektor Biura Transakcji Maklerskich od 2019 roku rozwija działalność w obszarze współpracy z klientami instytucjonalnymi. We wrześniu 2020 roku objął stanowisko dyrektora ds. Klientów Instytucjonalnych. Posiada licencję maklera papierów wartościowych.



BEATA DASZYŃSKA-MUZYCZKA

prezes Zarządu, BGK

Beata Daszyńska-Muzyczka jest związana z sektorem bankowym od ponad 30 lat. Absolwentka uczelni ekonomicznych o specjalności zarządzanie finansami przedsiębiorstw oraz Advance Leadership Programme w ICAN Institute. Ukończyła także studia na Uniwersytecie w Cambridge – Judge Business School. Pomysłodawczyni i inicjatorka powołania najważniejszego przedsięwzięcia finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej – Funduszu Inicja-

tywy Trójmorza i od 2019 r. pełni w nim funkcję przewodniczącej rady nadzorczej. Jest także pomysłodawczynią realizowanej przez BGK inicjatywy 3 W: woda, wodór, węgiel. Inicjatywę zainaugurowała w sierpniu 2021 roku podczas Kongresu „3 W: woda, wodór, węgiel”, zorganizowanego po raz pierwszy podczas IV Forum Wizja Rozwoju w Gdyni. Członkini Kolegium Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej do spraw Polityki Międzynarodowej, która wchodzi w skład Biura

Polityki Międzynarodowej KPRP. Członkini kapituły Nagrody Gospodarczej Prezydenta RP i przewodniczącą rady programowej Federacji Przedsiębiorców Polskich. Zasiada w kapitule rady Nagrody Gospodarczej Forum Wizja Rozwoju, w radzie programowej Kongresu ICAN Management Review, a także Radzie Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu. Prywatnie miłośniczka lotnictwa, z dyplomem mechanika osprzętu lotniczego, w trakcie uzyskiwania licencji pilota.



OD PONAD **15 LAT** WSPIERAMY ROZWÓJ POLSKICH FIRM

Korzyści ze współpracy z **IMPULS-LEASING** Polska:

- **KOMPLEKSOWA OFERTA FINANSOWANIA**
leasing operacyjny, finansowy, pożyczka, dzierżawa
- **WYSOKA JAKOŚĆ ŚWIADCZONYCH USŁUG**
95% Klientów ocenia naszą obsługę bardzo dobrze i dobrze



PROSPERITA 2022



Firma
Przyjazna Klientowi
9 krotny Zdobywca Godla



Symbol
2019



Zapraszamy do współpracy

☎ 22 381 00 00 | sprzedaz@impuls-leasing.pl

www.impuls-leasing.pl



ANDRZEJ GURAK

prezes Zarządu, IMPULS-LEASING Polska i IMPULS-INSURANCE Polska

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

pracę w Raiffeisen Centrobank Polska, a w 2000 roku w Raiffeisen-Leasing Polska (RLPL), gdzie w Zarządzie jako członek, wiceprezes i prezes odpowiadał za departamenty sprzedaży, marketingu, strategii, prawny, administracji, IT i HR. W 2003 roku RLPL osiągnął 2 miejsce w rankingu firm leasingowych (ponad 1 miliard zł sfinansowanych aktywów), będąc poza pierwszą 30-stką w 1999 roku.

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, University of Western Ontario i York University.



ROGER HODGKISS

prezes Zarządu, Generali Polska

Od listopada 2020 roku jest prezesem spółek ubezpieczeniowych Generali Polska. Do Generali dołączył w listopadzie 2019 r. jako członek Zarządu odpowiedzialny za sprzedaż. Przed rozpoczęciem pracy w Polsce pełnił funkcję dyrektora handlowego

Intouch Insurance i dyrektora generalnego AAS Balta, największego ubezpieczyciela na Łotwie. W latach 2009-2015 był prezesem Link4 i nadzorował transformację firmy z ubezpieczyciela direct do ubezpieczyciela wielokanałowego, dzięki czemu Link4 stał się

wiarygodnym graczem na polskim rynku. W 2016 roku dołączył do zarządu PZU i PZU Życie. Ma tytuł inżyniera (z wyróżnieniem) uzyskany na Uniwersytecie w Liverpoolu oraz uprawnienia biegłego rewidenta certyfikowanego w Wielkiej Brytanii.

KLIENT W CENTRUM UWAGI – JAK DOPASOWAĆ SIĘ DO JEGO POTRZEB?

Z Mariuszem Kietczykowskim, dyrektorem ds. klienta indywidualnego z Biura Maklerskiego Pekao, rozmawia Justyna Szymańska.



Jakie są główne obszary Państwa działalności biznesowej?

W naszej strategii rozwoju postawiliśmy na równomierny rozwój obszaru dla klienta indywidualnego i instytucjonalnego. Patrząc na potencjał, jakim dysponuje Bank Pekao, skutecznie wpisaliśmy się w ostatnich latach w strategię biznesową grupy. Jako wiodące na rynku biuro maklerskie chcemy reagować na zmieniające się warunki rynkowe, słuchać naszych klientów oraz wspierać ich przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Naszym celem jest dostarczanie klientom zróżnicowanej oferty produktowej oraz nowoczesnych narzędzi.

Jaką przewagę posiada dzisiaj BM Pekao, aby z sukcesem rozwijać biznes?

Jest kilka mierników dla rozwoju biznesu. Jeśli spojrzymy przez pryzmat przychodów, to rośniemy w każdym kolejnym roku. Jednak uważam, że element przychodowy to pochodna tego w jaki sposób prowadzimy biznes, jak komunikujemy się z klientami, jak odpowiadamy na ich bieżące i przyszłe potrzeby. Innym miernikiem oceny sukcesu jest satysfakcja klientów. W obszarze klienta indywidualnego świadomie postawiliśmy na omnikanałowość – każdy punkt kontaktu z klientem jest dla nas ważny.

Dysponujemy siecią własną POK, gdzie klient ma bezpośredni kontakt z profesjonalnie przygotowanym doradcą, wyspecjalizowanym Call Center, a dla najbardziej wymagających klientów dedykowaliśmy zespół maklerów. Obok klasycznej obsługi cały czas rozwijamy kanały zdalne: platformę transakcyjną eTrader, aplikację mobilną PeoPay oraz Pekao24. Nasz zespół produktowy niemal on-line śledzi trendy rynkowe, współpracując z analitykami i tworząc produkty odpowiadające potrzebom naszych klientów. Uważam również, że skompletowaliśmy jeden z najlepszych zespołów analityków w kraju, który codziennie wspiera klientów, tworząc materiały analityczne i rekomendacje dla różnych instrumentów. Podsumowując – nasza przewaga to dzisiaj kompetencje odpowiednich zespołów oraz jasne i przejrzyste zasady współpracy z klientami.

Co mogą Państwo zaoferować osobom, które dotychczas nie posiadają doświadczenia na rynku kapitałowym? Od czego najlepiej zacząć?

Słowo klucz w tym przypadku to EDUKACJA. Z czasem dopiero nabierzemy doświadczenia, które w późniejszym okresie może stać się istotnym elementem wpływającym na decyzje inwe-

stycyjne. Jako BM Pekao chcemy uczestniczyć w procesie edukacji zarówno naszych klientów, jak i dzieci oraz młodzieży – stąd właśnie nasz udział w wielu akcjach edukacyjnych.

Klienci rozpoczynający współpracę z nami oprócz dostępu do maklerów i ich wiedzy, mogą sami się dokształcać. Na naszej stronie internetowej zamieściliśmy cykl filmów na wzór poradnika inwestycyjnego, gdzie wyjaśniamy zasady inwestycyjne, wyznaczanie celów, finanse behawioralne oraz cykle i trendy rynkowe.

Klientom, którzy do tej pory posiadali tylko lokaty bankowe, poleciłbym zacząć od uczciwego wypełnienia kwestionariusza MIFID. Zapytamy w nim o wiedzę i dotychczasowe doświadczenie inwestycyjne. Podejście do ryzyka, sytuacja finansowa oraz cel i horyzont inwestycyjny są ważne w określeniu, jakim jest się inwestorem. Na podstawie udzielonych odpowiedzi przedstawimy odpowiednią ofertę produktową w zakresie różnych instrumentów, dostosowaną do profilu ryzyka i perspektywy indywidualnej klienta – zarówno w zakresie funduszy inwestycyjnych, obligacji jak i certyfikatów inwestycyjnych z pełną lub częściową ochroną kapitału. Myślę, że posiadamy tak szeroką ofertę produktów, że każdy znajdzie w niej coś dla siebie. ■



AGNIESZKA KIELBASIŃSKA

prezes Zarządu, Signal Iduna

Ma wieloletnie doświadczenie zdobyte w sektorze ubezpieczeniowym. Z Signal Iduna związana jest od 2006 roku. Zaczęła pracę jako dyrektor Biura Finansów i Księgowości, a w 2011 roku weszła w skład Zarządu jako wiceprezes odpowiedzialna za obszar

finansów. Od roku 2013 zakres jej zadań został rozszerzony o rozwój produktów, nadzorowanie obszaru operacji oraz zarządzanie ryzykiem. Ma uprawnienia biegłego rewidenta, jak również ukończyła program Canadian Executive MBA (University of Quebec at Montre-

al, UQAM). Jako prezes Zarządu w obu spółkach jest odpowiedzialna za obszar finansów, prawny, controllingu, audyt wewnętrzny, HR, administrację oraz rozwój strategii i projektów. W roku 2023 została laureatem Nagrody Finanlista Roku 2022.



MARIUSZ KIEŁCZYKOWSKI

zastępca dyrektora Biura Maklerskiego Pekao,
dyrektor ds. klientów indywidualnych

Ukończył Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. W 2020 roku uzyskał tytuł Executive MBA na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2007 roku związany zawodowo z Grupą Pekao. Do roku 2016 pełnił różne funkcje kierownicze i menedżerskie w Pionie Bankowości Detalicznej, będąc odpowiedzialnym za głów-

ne segmenty biznesowe: MASS, Premium, SME. W roku 2016 rozpoczął pracę w Centralnym Domu Maklerskim Pekao na stanowisku dyrektora regionu. W latach 2017-2019 pełnił funkcję dyrektora zarządzającego. Aktywnie uczestniczył w projekcie połączenia podmiotów maklerskich w Grupie Pekao, a następnie objął stanowisko dyrektora Biura Dystrybucji Usług

Maklerskich w Pionie Bankowości Prywatnej i Produktów Inwestycyjnych w Banku Pekao. Aktywnie uczestniczy w pracach Izby Domów Maklerskich m.in. jako członek Komisji Etyki. Ma kompetencje do zarządzania dużymi zespołami o rozproszonej strukturze oraz relacjami z klientami. W styczniu 2021 powołany w skład zarządu Pekao Investment Management S.A.



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 rozpoczynał w Biurze Maklerskim Polskiego

Banku Rozwoju. Był współzałożycielem Domu Maklerskiego BOŚ, a od 1996 roku pełni funkcję prezesa Zarządu. Absolwent Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów menedżerskich,

a także podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej. Był wieloletnim członkiem Zarządu i Rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady IDM.



MACIEJ TRYBUCHOWSKI

prezes Zarządu, KDPW i KDPW_CCP

Od 2018 pełni funkcję prezesa Zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od roku 2019 – prezesa Zarządu izby rozliczeniowej KDPW_CCP. Karierę zawodową rozpoczynał 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 Finan-

sów. 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 prak-

tyka” pod red. prof. A.K. Koźmińskiego, wykładowca na kursach dla kandydatów na członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa. Od 2004 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.



RADOSŁAW WOŹNIAK

prezes Zarządu, EFL

Absolwent Wydziału Elektroniki i Informatyki Politechniki Wrocławskiej oraz Wydziału Doradztwa Finansowego i Pośrednictwa Business Development Institute. Karierę zawodową rozpoczął jako przedsiębiorca i współwłaściciel małej firmy z sektora IT. Następnie pracował w spółce Getin Service Provider jako wiceprezes Zarządu. W roku 2003 dołączył do EFL – firmy, której poświęcił największą część swojej dotychczasowej kariery. Rozpoczął od

stanowiska Project Managera odpowiedzialnego za współpracę z zewnętrznymi instytucjami finansowymi. Następnie został zastępcą dyrektora sprzedaży odpowiedzialnym za projekt współpracy z PSA zarówno z ramienia EFL, jak i CA Bank Polska. W latach 2005-2010 sprawował funkcję dyrektora zarządzającego Linii Biznesowych Retail Leasing i Auto Finance, po czym w styczniu 2010 roku został mianowany wiceprezesem Zarządu odpowiedzialnym za sprzedaż

i marketing. W maju 2018 roku objął funkcję prezesa Zarządu EFL Finance – spółki zajmującej się dystrybucją produktów Grupy EFL oraz będącej agentem ubezpieczeniowym. Od 3 września 2019 r. pełni funkcję prezesa Zarządu EFL. Jako członek Rady Nadzorczej Carefleet, członek Rady Nadzorczej Eurofactor Polska i członek Rady Nadzorczej CA Leasing Serbia aktywnie pracuje na rzecz rozwoju i promocji leasingu w Europie Środkowo-Wschodniej.



AGNIESZKA WROŃSKA

prezes Zarządu, LINK4

Prezes zarządu LINK4 od 2016 r. Wcześniej pełniła funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion finansów i dyrektora Departamentu Aktuariatu Produktowego, w którym odpowiadała między innymi za rozwój i tworzenie produktów, ich wycenę oraz ocenę ryzyka ubezpieczeniowego. Do 2010 r. pełniła funkcję głównego aktuarusza spółki – posiada licencję aktuarialną oraz jest członkiem

międzynarodowego stowarzyszenia ACCA. Z firmą jest związana od 2006 r. W branży finansowej Agnieszka Wrońska pracuje od początku swojej kariery. Zaczynała od pracy w firmie konsultingowej Ernst & Young (obecnie EY), gdzie przez cztery lata brała udział w projektach doradczych oraz badaniach sprawozdań finansowych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce. Ukończyła Szkołę

Główną Handlową w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe oraz Systemy Informacyjne. Pod kierownictwem prezesa Wrońskiej LINK4 osiągnął rekordowe wyniki sprzedażowe, przekraczając w grudniu 2017 r. kamień milowy w składce przypisanej brutto, czyli poziom 1 miliarda zł. Od tego roku firma konsekwentnie utrzymuje ten poziom, zamykając 2021 r. kolejnym rekordowym wynikiem.



ZARZĄDZANIE POD PRESJĄ

W tym roku pracownicy firm działających w Polsce ocenili swoich przełożonych lepiej niż cztery lata temu. Tak wynika z pięciu kolejnych sondaży ogólnopolskich zleconych na początku każdego roku przez Great Place to Work®. Poprawa oceny przełożonych wystąpiła w każdym pytaniu ankietowym, gdzie padało określenie „menedżerowie”, „kierownictwo” lub „zespół zarządzający”.

Zmiany petzające
Porównywanie opinii
pracowników do ocen wy-

stawianych rok wcześniej nie
ujawnia większych zmian. Dopie-
ro uwzględnienie większego prze-

działu czasowego pozwala na taką obserwację. Odsetek respondentów oceniających swoich przełożonych pozytywnie wzrósł przez cztery lata o 5-10 procent w zależności od treści pytania ankietowego. Średnio dla 18 pozycji ankiety, w których pada określenie „menedżerowie”, „kierownictwo” lub „zespół zarządzający”, zmiana wyniosła 7 procent. Warto wymienić dwie pozycje będące miernikami skutecznego przywództwa, gdzie odnotowano w zaokrągleniu 10 procent poprawy: „Kierownictwo kompetentnie zarządza firmą” (54,7 proc. vs 45,2 proc. w 2019 r.) oraz „Menedże-





rowie dostrzegają we mnie człowieka, a nie tylko pracownika” (52,3 proc. vs 42,6 proc. w 2019 r.). Dla porównania: w pozycji „Nasz zespół zarządzający w pełni reprezentuje najlepsze cechy naszej firmy” zmiana wyniosła już

**OKOLICZNOŚCI
ZEWNĘTRZNE, TAKIE JAK
PANDEMIA COVID-19,
MOGĄ POKRZYŻOWAĆ
PLANY. KONCENTRACJA
NA BIZNESIE I WYNIKU
FINANSOWYM MOŻE
WZROSNAĆ. KONIECZNA
JEST WTEDY DOBRA
KOMUNIKACJA
Z PRACOWNIKAMI, ABY
MOGLI ZAAKCEPTOWAĆ
TAKĄ (PRZEJŚCIOWĄ)
ZMIANĘ FRONTU
ZARZĄDZAJĄCYCH.**

tylko 5 procent (47,9 proc. vs 42,7 proc.). Zmiany rządu 5-10 procent, które wystąpiły w ciągu czterech lat, choć mało odczuwalne na bieżąco, mogłyby wskazywać na dobry kierunek transformacji postaw menedżerów w Polsce.

Czas pandemii najlepszym okresem dla wizerunku przełożonych

Wśród 5 kolejnych sondaży rok 2019 okazał się najgorszy, jeśli chodzi o opinie pracowników o przełożonych. Dotyczy to każdej z 18 pozycji ankietowych. Jednak 2023 rok nie jest wcale najlepszy. Okazuje się, że w przypadku 14 pozycji to początek 2021 roku był najlepszy, a dla 4 innych był to początek roku 2022. Wzrosty ocen pozytywnych wyniosły nawet 12 procent. Taki właśnie

wzrost dotyczył wspomnianych wcześniej mierników skutecznego przywództwa „Kierownictwo kompetentnie zarządza firmą” oraz „Menedżerowie dostrzegają we mnie człowieka, a nie tylko pracownika”, gdzie poprawa dwunastoprocentowa wystąpiła już w 2021 roku, a więc po 2 latach. W tym samym czasie o 10 procent podskoczyła ocena zespołów zarządzających firmami.

W 2020 roku Polska przekonała się, że COVID-19 dotyczy również naszego kraju. Należało ochronić ludzki kapitał organizacji. Firmy wprowadziły dużo nieraz trudnych i kosztownych zmian w swoich organizacjach, aby uniknąć strat w ludziach. Nie były to zmiany fasadowe, więc pracownicy je dostrzegli. Nic dziwnego, że w sondażu przeprowadzonym na początku 2021



roku, a więc po 2020 roku, nastąpiła znaczna poprawa opinii pracowników o przełożonych.

Niewdzięczny czas odbudowy

COVID-19 uderzał nie tylko bezpośrednio w ludzi. Firmy poniosły koszty związane z wprowadzaniem zmian chroniących ich załogi. Pojawiły się też problemy z łańcuchami dostaw, a w wielu przypadkach konieczne okazało się zamrożenie lub zamknięcie produkcji. W centrum uwagi stała kwestia wyjścia ze strat materialnych i ratowania biznesu. To przeniesienie uwagi menedżerów na inne naglące sprawy musiało być zauważone przez pracowników, których opinie o przełożonych w przekroju 18 pozycji ankiety pogorszyły się w 2023 roku średnio o 2 procent, co można uznać za nieistotną

i przejściową zmianę. Ale w jednym przypadku spadek oceny wyniósł 5 procent, a dotyczył pozycji „Nasz zespół zarządzający w pełni reprezentuje najlepsze cechy naszej firmy”.

W kwietniu tego roku informowaliśmy o tym, że w 2023 roku narosły wątpliwości dotyczące decyzji firm o przeznaczeniu generowanych zysków. Tylko 31 procent respondentów przyznało, że firma dzieli się tymi zyskami z pracownikami uczciwie. W porównaniu z wynikami sondażu z 2022 roku jest to ogromny spadek, bo aż o 14 punktów procentowych. Słowem, wśród pracowników narosła podejrzliwość względem zarządzających firmą. Jednocześnie jedynie 35 procent pracowników w 2023 roku uważa, że w firmie wszyscy działają razem na rzecz wspólnej sprawy, co jest ogrom-

COVID-19 UDERZAŁ NIE TYLKO BEZPOŚREDNIO W LUDZI. FIRMY PONIOSŁY KOSZTY ZWIĄZANE Z WPROWADZANIEM ZMIAN CHRONIĄCYCH ICH ZAŁOGI.

nym spadkiem w porównaniu z wynikiem w 2022 roku, kiedy odsetek wyniósł 55 procent.

Biznes czy ludzie

Często słyszemy hasło „Biznes to ludzie”. Również w modelu Great Place To Work® ludzie i relacje międzyludzkie postawione są w centrum jako warunek sukcesu biznesowego. Zarządzający firmami w Polsce mogą w pełni zgadzać się z takim podejściem i z pasją podchodzić do budowania takich miejsc pracy, w których ludzie ufają sobie i działają razem na rzecz sukcesu firmy. Jednak okoliczności zewnętrzne, takie jak pandemia COVID-19, mogą pokrzyżować plany. Koncentracja na biznesie i wyniku finansowym może wzrosnąć. Konieczna jest wtedy dobra komunikacja z pracownikami, aby mogli zaakceptować taką (przejściową) zmianę frontu zarządzających. Gorszym bólem głowy dla menedżerów będzie sytuacja, kiedy właściciele firm będą zwyczajnie drenować je z generowanych zysków.

Sondaże były przeprowadzane na zlecenie Great Place To Work® Polska przez firmę Norstat metodą CAWI na reprezentatywnych próbach pracowników firm działających w Polsce. ■

O AI W FINANSACH

Pojęcie sztucznej inteligencji (AI) wydaje się znane Polakom. 83 proc. badanych kojarzy je w większym lub mniejszym stopniu, jednak jej wpływ na codzienne życie dostrzega jedynie co trzecia osoba – wynika z badania „Finanse w czasach inflacji” zrealizowanego przez Autopay.

76 proc. badanych Polek i Polaków jest przekonanych, iż zmiany technologiczne w naszym codziennym życiu są nieuniknione, a 66 proc. uważa, że mogą uczynić je łatwiejszym – wynika z nowego badania Autopay.

Co druga osoba z chęcią korzysta z nowych rozwiązań, a 31 proc. badanych ocenia nowe technologie wprowadzane przez

instytucje finansowe jako w pełni bezpieczne. Jednocześnie zaledwie 19 proc. respondentów byłoby skłonnych skorzystać z usług finansowych wspieranych przez sztuczną inteligencję, np. gdy ta podpowiada, w co warto zainwestować pieniądze czy w jaki sposób zabezpieczyć swoją przyszłość. Z zastosowaniem AI w finansach wciąż wiążą się pewne obawy wśród konsumentów.

– To interesujący wynik zważywszy na fakt, że wiele banków oraz instytucji finansowych od lat korzysta z zaawansowanych algorytmów wspierających ich wewnętrzne procesy. Dzięki temu np. decyzja o przyznaniu klientowi kredytu na zakup ratalny może zapaść w kilkadziesiąt sekund bez przerywania zakupów internetowych, a nietypowo wysoki przelew na konto zagraniczne może zostać automatycznie zablokowany jako podejrzenie oszustwa do czasu wyjaśnienia sytuacji. Ale prawdopodobnie wielu z nas wciąż nie zdaje sobie z tego sprawy – komentuje Mateusz Jakitowicz, Product Director, odpowiedzialny za rozwój projektów AI w Autopay.

Social Media i zakupy to obszary największego wpływu AI

Korzystanie ze sztucznej inteligencji przez instytucje finansowe odbywa się często w tle i nie jest widoczne dla klienta. Nic dziwnego więc, że z badania zrealizowanego przez Autopay „Finanse w czasach inflacji” wynika, że osoby odczuwające wpływ AI na swoje życie najczęściej dostrzegają go w obszarze mediów społecznościowych, zakupów, rozrywki, a dopiero potem finansów. Mężczyźni częściej niż kobiety zauważają wpływ sztucznej inteligencji w rozrywce i grach, a kobiety podczas zakupów.

Najwięcej badanych (46 proc.) zgadza się ze stwierdzeniem, że sztuczna inteligencja odciąży ludzi od wykonywania wielu męczących czynności. Z drugiej strony, niemal taki



Wpływ postępu technologicznego na życie

Autopay

T2B
Top2Box

Zmiany technologiczne w naszym codziennym życiu są nieuniknione



Postęp technologiczny sprawia, że nasze życie staje się łatwiejsze



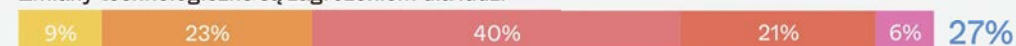
Z chęcią korzystam z nowych rozwiązań technologicznych



Nowe technologie wprowadzane przez instytucje finansowe są w pełni bezpieczne



Zmiany technologiczne są zagrożeniem dla ludzi



Nowe technologie nie wzbudzają mojego zaufania



sam odsetek (44 proc.) obawia się, że AI pozbawi ludzi miejsc pracy. Co trzeci badany upatruje w niej szansę na rozwiązanie wielu społecznych problemów, a 16 proc. uważa, że AI uczyni nasze pieniądze bardziej bezpiecznymi.

– Jesteśmy u progu rewolucji. Po upublicznieniu pod koniec ubiegłego roku ChatGPT i nowszych wersji Midjourney czy DALL-E każdy z nas, bez specjalnej wiedzy czy umiejętności programistycznych, mógł spróbować „popracować” z AI, tworząc tekst czy obraz. Sztuczna inteligencja weszła do masowej wyobraźni i nic dziwnego, że obok szans, dostrzegamy też pewne ryzyka – komentuje Mateusz Jakitowicz.

CO DRUGA OSOBA Z CHĘCIĄ KORZYSTA Z NOWYCH ROZWIĄZAŃ, A 31 PROC. BADANYCH OCENIA NOWE TECHNOLOGIE WPROWADZANE PRZEZ INSTYTUCJE FINANSOWE JAKO W PEŁNI BEZPIECZNE.

AI w biznesie

Zdaniem badanych to przede wszystkim duże firmy technologiczne i międzynarodowe korporacje skorzystają na dalszym rozwoju sztucznej inteligencji. Oceniają tak przede wszystkim mężczyźni, osoby najstarsze i mieszkańcy największych miast. Wiele polskich firm dostrzega

potencjał rozwoju nowych usług opartych o możliwości AI.

– Obsługujemy płatności 10 mln klientów. Wiemy o nich często więcej niż inne podmioty na rynku. Temat jest delikatny, bo dotyczy wrażliwych danych i tu potrzebna jest pełna zgoda świadomego swoich praw użytkownika. Informacja również może być produktem, który daje klientowi konkretną korzyść, np. możliwość wsparcia wcześniej niedostępnymi informacjami przygotowanie ściśle spersonalizowanej oferty ubezpieczeniowej ze składką kalkulowaną dla konkretnej polisy. Z perspektywy biznesu oznacza możliwość wejścia do nowego trendu ekonomii opartej o dane – mówi Andrzej Antoń, prezes Autopay. ■



RETENCJA TALENTÓW – SPÓJNOŚĆ POTENCJAŁU I CELÓW BIZNESOWYCH

Pozyskiwanie talentów z rynku pracy jest nie lada wyzwaniem, ale ich retencja w organizacji jest równie trudnym zadaniem. Punktem zwrotnym w retencji osób o wysokim potencjale (HiPo) może być poszukiwanie sensu w pracy dzięki rozwojowi ich zaangażowania.



MARCELINA PRZYBYSZ,
kierownik projektów doradczych,
GRUPA ODITK

Na wstępie warto w kilku słowach powiedzieć o tym, co w naszym rozumieniu stoi za zwrotem „talent”, czy „osoba o wysokim potencjale (HiPo)”. To osoba posiadająca kompetencje i potencjał do dalszego rozwoju, które istotnie wpływają na gotowość organizacji do osiągnięcia celów biznesowych.

Obecnie na rynku pracy Milenialsi i Zetki są dominującymi pokoleniami. Większość z nich uważa, że biznes jest zobowiązany do posiadania celów pozafinansowych – takich, które ich zdaniem wniosą potrzebne zmiany do świata, w którym żyją. I co kluczowe, te pokolenia chcą pracować dla organizacji, które dadzą im możliwość bezpośredniego zaangażowania się we wprowadzanie tych zmian (The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey).

Jeśli do tego dodamy perspektywę osób o wysokim potencjale (HiPo), które swoją drogę zawodową postrzegają jako metodę realizacji osobistych zainteresowań, to jasne jest, że dotychczasowe sposoby budowania zaangażowania stają się niewystarczające. Pisząc niewy-



CZY TALENTY W TWOJEJ ORGANIZACJI POTRAFIĄ W PROSTY SPOSÓB POWIEDZIEĆ, CO NADAJE ICH PRACY AUTENTYCZNY SENS?

korzyści. Zastanawiałeś/aś się, co nas napędza?

Moim zdaniem napędza nas poczucie sensu, tj. autentyczna, wewnętrzna motywacja, która w przeciwieństwie do tej zewnętrznej – obrazowo nazwijmy ją „mocną kawą” – utrzymuje nasze zaangażowanie dużo dłużej niż zastrzyk zewnętrznej „kofeiny”. W kontraście, poczucie sensu daje stabilną energię płynącą z wewnątrz.

Dla tych Czytelników, którzy mają zacięcie naukowe, polecam w tym miejscu bardzo ciekawą metaanalizę istniejących badań na temat związku autentyczności z zaangażowaniem w pracy. Autentyczność w naukowej myśli zachodniej ma swoje korzenie w filozofii starożytnej Grecji i oznacza poznanie siebie, by żyć w sposób odzwierciedlający nasze prawdziwe wewnętrzne powołanie (ang. calling). Wnioski z tej analizy jasno wskazują, że im bardziej jesteśmy autentyczni w naszych działaniach – innymi słowy: widzimy głębszy sens w podejmowanych aktywnościach, tym lepiej się czujemy i tym wyższe jest nasze zaangażowanie. W związku z tym stwarzanie przestrzeni do poznania swoich autentycznych źró-

deł motywacji może być jednym z ważniejszych działań realizowanych przez organizacje w celu poprawy wyników swoich pracowników (i... de facto ich well-beingu).

Postawię więc tezę, że poznanie tego, co nas wewnętrznie motywuje, czyli tego, co sprawia, że czujemy sens w swojej roli – czy szerzej – drodze zawodowej, jest prawdziwym „zapalnikiem motywacji” osób HiPo. Wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę, czy też decyzja o związaniu się z organizacją na dłuższy czas, następuje w wyniku znalezienia (a precyzyjniej rzecz ujmując – ciągłego „znajdowania”) przestrzeni na realizację tej potrzeby.

No właśnie..., ale czy Talenty w Twojej organizacji potrafią w prosty sposób powiedzieć, co nadaje ich pracy autentyczny sens?

Synergia motywacji i celów biznesowych

Myślenie o poszukiwaniu sensu zaczniemy od tego, kto jest odpowiedzialny za ten proces – Talent czy organizacja? Czy to HiPo powinien wiedzieć, co jest dla niego źródłem wewnętrznej, autentycznej motywacji czy może organizacja powinna odkryć ten „zapalnik” zaangażowania w pracowniku?

Moje doświadczenie pokazuje, że w tych poszukiwaniach Talent i organizacja potrzebują współpracować. Osoby o wysokim potencjale najlepiej wiedzą, co je autentycznie napędza, ale często potrzebują w tym procesie kompasu, który dostarczyć może organizacja. Organizacja natomiast jest de facto



starczające, nie mam na myśli tego, że systemy premiowania czy ścieżki kariery przestają być zasadne. Natomiast są one skuteczne w utrzymywaniu decyzji HiPo o pozostaniu w organizacji tak długo, jak organizacja dba o to, by wykonywana rola dawała poczucie rozwoju osobistego i udziału w czymś, co ma... no właśnie... większy sens.

Co nas autentycznie motywuje?

Czy zauważyłeś/aś, że wielu z nas podejmuje wysiłek, by zaangażować się w to, co nas porusza – niektórzy oddają się swojemu hobby, inni spełniają się w sporcie, czy we wspieraniu organizacji non-profit. To wszystko czynimy często po pracy, niejednokrotnie zmęczeni, bez otrzymywania wymiernych, materialnych

odbiorcą korzyści z tego procesu – mogą w ten sposób uruchomić zaangażowanie Talentów na skokowo wyższym poziomie.

Rozwiązaniem – kompasem, które stosujemy w Programach adresowanych do Talentów, jest proces nawigacyjny N.E.W.S.[®] Self Navigation. Talenty przechodzą w tym procesie przez kompas, wskazujący cztery strony świata. Każda strona świata reprezentuje inne pytania i zadania, które pomagają HiPo uzyskać głębszą świadomość tego, jak może korzystać ze swojego wewnętrznego, autentycznego potencjału i angażować go – co ważne – w organizacji.

W jaki sposób organizacja może zadbać o spójność potencjału HiPo i swoich celów biznesowych?

Po pierwsze, potrzebuje te cele transparentnie komunikować. Tak, by Talenty mogły odnajdywać w nich przestrzeń do osobistego wzrostu.

Po drugie, potrzebuje wpiąć rozmowy na temat wewnętrznej

motywacji do systemu rozmów rozwojowych. Dzięki temu Talenty będą mogły w planowany sposób, w rozmowie ze swoimi Liderami, kontraktować się na takie cele rozwojowe i wynikowe, które będą w danym momencie najlepszym wyborem z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej.

Po trzecie, organizacja potrzebuje proponować ścieżki rozwojowe, które pozwolą Talentom aktywnie angażować się w kluczowe, biznesowe wyzwania. Dzięki temu deklaracyjna przestrzeń do rozwoju swojego potencjału i poszukiwania osobistego sensu w swojej roli może zyskać realny wymiar odpowiedzialności i zadań, niezbędnych dla efektywności całej organizacji.

Jak to wygląda w praktyce?

By pokazać, jak można skutecznie wykorzystać odkrycie wewnętrznych, autentycznych źródeł motywacji z osiągnięciem gotowości biznesowej do objęcia odpowiedzialnych ról w organizacji, posłużę się przykładem naszego klienta z branży FMCG, który

JAK MYŚLISZ, CZY TO POSZUKIWANIE SENSU W PRACY MA SENS?

zaprosił nas do partnerowania w Programie Talentowym.

Głównym celem naszej współpracy był rozwój HiPo, którzy w pierwszym kroku uczestniczyli w procesie nawigacyjnym N.E.W.S.[®] Self Navigation. Uczestnicy przyglądali się temu, co leży u podłoża ich rezultatów i temu, co ich napędza. Tak uzyskane wglądy pozwoliły im realnie, a właściwie powinnam powiedzieć – autentyczniej – określić ich cele rozwojowe w Programie. Dzięki temu ich udział w warsztatach z zakresu kompetencji liderkich czy zarządzania projektami zyskiwał bardziej zindywidualizowany wymiar – bo oparty o świadomie skalibrowane potrzeby rozwojowe.

W końcowej fazie programu HiPo mogli aktywnie odnajdywać przestrzeń organizacyjną do angażowania swojego potencjału w linii z aktualnymi wyzwaniami biznesowymi poprzez udział w kluczowych dla firmy projektach. W ten sposób firma zyskała zespół samoświadomych Talentów, gotowych do angażowania swojego potencjału w wyzwania biznesowe. ■

I jak myślisz, czy to poszukiwanie sensu w pracy ma sens?

