





# MENEDŻER ROKU 2024

Jak wybieramy menedżerów roku? Przyglądamy się z uwagą temu, jak prosperują firmy, którymi zarządzają. Czytamy wywiady, opracowania, analizy. Zapraszamy do zgłaszania kandydatów i analizujemy ich biogramy. Patrzymy, jak funkcjonują reprezentowane przez nich branże. I dyskutujemy. Ostatecznie powstaje lista 25 menedżerów, którzy w naszej ocenie są postaciami najbardziej wyrazistymi w swoich sektorach, którzy potrafią wyciągać wnioski, wykorzystywać dane, patrzeć w przyszłość. Potrafią też korzystać z wiedzy i doświadczenia zespołów, które tworzą. Bo ludzie są dla nich najcenniejsi.

Zapraszamy Państwa do lektury, a wszystkim wyróżnionym gratulujemy.



## Tomasz Blicharski

WICEPREZES ZARZĄDU GRUPA ŻABKA,  
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY ŻABKA FUTURE

### UZASADNIENIE:

**Za efektywne zarządzanie zespołem ludzi odpowiadających za wyszukiwanie, tworzenie i rozwój całych obszarów biznesowych, które odpowiedzą na wyzwania stawiane branży w przyszłości.**

2011 roku, kiedy jako członek Rady Dyrektorów odpowiadał za nadzorowanie działań spółki.

Posiada szerokie doświadczenie z zakresu bankowości inwestycyjnej oraz finansów zdobyte w Polsce i za granicą. Związany był z międzynarodowymi bankami ABN Amro oraz BNP Paribas, a także koncernem Procter & Gamble. Od 2007 roku sprawował funkcję dyrektora w funduszu Mid Europa Partners, gdzie

odpowiadał za inwestycje w Europie Środkowo-Wschodniej (m.in. Norican Group, Polskie Koleje Górskie i Żabka Polska).

W 2018 oraz 2020 roku został wyróżniony w plebiscytcie wybitnych osobowości świata cyfrowego i nowych technologii Digital Shapers w kategorii „transformacja cyfrowa”.

Absolwent Stanford University oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

## Beata Drzazga

PRZEDSIĘBORCA, TWÓRCA, FILANTROP, ZAŁOŻYCIEL WIELU FIRM W POLSCE

### UZASADNIENIE:

**Za inspirowanie, wskazywanie ścieżek na biznesowej drodze i chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.**

Założyła m.in.: BetaMed – największą firmę medyczną w Polsce świadczącą usługi opieki długoterminowej. Firma zatrudnia ponad 3200 osób. Posiada 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce. Właściciel Dono da Scheggia, Drzazga Clinic, Global Impact Beata Drzazga i Beata Drzazga Foundation. Jest założycielem także firm za granicą: w Las Vegas, Miami i w Hiszpanii. Ekspert w zarządzaniu, ceniona prelegentka na konferencjach ekonomicznych i medycznych. Autorka

tekstów biznesowych dla przedsiębiorców, inspirowanie i doradza innym w prowadzeniu biznesu. Zajmuje się także działalnością charytatywną, współautorka prac naukowych z dziedziny ochrony zdrowia. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej im. W. Korfańskiego w Katowicach, Vice Prezes Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach. Członek BCC, Polskiej Rady Biznesu i Pracodawców RP. Członek Prezydium Polskiej Rady Przedsiębiorców. Laureatka ponad 280



prestiżowych nagród i wyróżnień w tym otrzymała za działalność gospodarczą Srebrny Krzyż Zasługi Prezydenta RP, Nagrodę Gospodarczą Prezydenta RP, Indywidualną Nagrodę Prezydenta RP, a także za działalność filantropijną Gold Medal Award w Miami.

# Z ROKU NA ROK PODNOSIMY POPRZECZKĘ

Rozmowa z Łukaszem Kędziorem, prezesem Zarządu Pekao TFI

**C**hoć Pekao TFI istnieje już ponad 30 lat, to można zaryzykować tezę, że prawdziwą gwiazdą jakości zarządzania staliście się w ostatnich latach. Czy stoi za tym jakaś sprytna technologia – np. sztuczna inteligencja?

Muszę Pana rozczarować. To jak najbardziej ludzka inteligencja i ciężka praca całych zespołów. Z końcem 2018 r. nowy CIO Jacek Babiński rozpoczął reorganizację inwestycji. Nastąpiły zmiany i wzmocnienia zespołu analityków, traderów i zarządzających. Efektem tych zmian były wymierne zyski setek tysięcy naszych klientów. Z roku na rok podnosimy poprzeczkę – poprawiamy wyniki inwestycyjne. Te osiągnięcia zostały potwierdzone nagrodami w renomowanych konkursach i rankingach. W marcu tego roku w rankingu Analiz Online, Pekao TFI zdobyło aż pięć statuetek Alfa 2023, ustanawiając absolutny, historyczny rekord w liczbie Alf zdobytych w jednej edycji. A poprawa i stabilizacja wyników wsparła inny podstawowy proces biznesowy, czyli sprzedaż. Jestem dumny z tego, że ostatnie lata były tak dobre dla Pekao TFI. Myślę, że zadowolony jest także nasz właściciel, Bank Pekao, bo to zwiększało przychody i zyski naszego TFI.

**Tematem dyskutowanym w pierwszych miesiącach**



**2024 r. były m.in. bardzo pozytywne dla oszczędzających efekty programu PPK. Jak ważne strategicznie są dla Was programy systematycznego, długoterminowego inwestowania?**

Cieszę się, że to właśnie Pekao TFI wyznacza standardy jakości zarządzania funduszami PPK. Mam nadzieję, że przykład PPK zachęci zarówno ich uczestników, jak i innych klientów, do korzystania z oferowanych przez nas produktów idealnych do systematycznego, długoterminowego inwestowania – jak np. PPE, IKZE, IKE, czy proponowanych przez Bank Pekao rozwiązań łączących zalety lokat i naszych funduszy. Unowocześniamy także programy PPE. I reagujemy na zmiany globalne, starając się umożliwić naszym klientom wykorzystanie szans, jakie stwarzają rynki. Koronnym przykładem takiego działania jest nowe wcielenie jednego z naszych starych funduszy. Po tegorocznych zmianach inwestuje on wyłącznie w krótkoterminowe obligacje i bony skar-

bowe rządu amerykańskiego. Tym samym klienci mają możliwość lokowania dolarów korzystając z okresu bardzo wysokich stóp procentowych. Cały czas pracujemy także nad przyszłą fundamentalną zmianą modelu dystrybucji funduszy. Zakładamy przejście do modelu zarządzania aktywami skierowanego do masowego klienta.

**Nie bez przyczyny pytałem o sztuczną inteligencję, bo to teraz modny temat. I pewnie dla Waszej branży to zarówno szansa, jak i wyzwanie?**

Korzystamy z coraz nowocześniejszych rozwiązań informatycznych, żeby wspomagać i kontrolować prace naszych zarządzających. Realizujemy np. bardzo ważny, duży projekt technologiczny – wdrożenia nowoczesnego, stosowanego na największych rynkach świata, systemu do zarządzania aktywami i kontroli ryzyka inwestycyjnego. I tak jak za zmiany w procesie inwestycyjnym odpowiada Jacek Babiński, tak zmiany technologiczne to owoc pracy COO – Macieja Łozińskiego. Na pewno sztuczna inteligencja będzie coraz mocniej wykorzystywana np. w analizach i kontroli, ale najważniejsze decyzje – póki co – pozostawimy w rękach ludzi. Zwłaszcza, że mamy świetny zespół a wyniki i nagrody, o których rozmawialiśmy, są tego najlepszym dowodem. ■

**Materiał reklamowy. Przed podjęciem decyzji inwestycyjnej zapoznaj się z prospektem informacyjnym funduszu zawierającym opis ryzyk zw. z inwestowaniem i opis praw uczestników, Dokumentem zawierającym kluczowe informacje i Informacją dla klienta alternatywnego funduszu inwestycyjnego, które, wraz z tabelami opłat i sprawozdaniami finansowymi, znajdziesz na [www.pekaotfi.pl](http://www.pekaotfi.pl). Fundusz nie gwarantuje realizacji założonego celu inwestycyjnego ani uzyskania określonego wyniku inwestycyjnego. Uczestnik funduszu musi liczyć się z możliwością utraty przynajmniej części wpłaconych środków. Indywidualna stopa zwrotu z inwestycji zależy m.in. od wysokości opłat (manipulacyjnych, za zarządzanie) i podatku od dochodów kapitałowych. *Materiał partnera***



## Przemysław Gdański

PREZES ZARZĄDU BNP PARIBAS BANK POLSKA

### UZASADNIENIE:

**Z jasno określoną wizję rozwoju banku i wdrażanie działań zmierzających do jej realizacji. Za otwartość i budowanie różnorodnego zespołu ekspertów.**

BNP Paribas Bank Polska kieruje od 1 listopada 2017 r. Pełni też funkcję Territory Head dla wszystkich spółek Grupy BNP Paribas w Polsce. Absolwent Wydziału Ekonomicznego na Uniwersytecie Gdańskim i rocznego programu

w zakresie bankowości i finansów międzynarodowych w Loughborough University w Wielkiej Brytanii. Ukończył szereg specjalistycznych, menedżerskich programów rozwojowych wiodących uczelni biznesowych na świecie. Ma ponad 30-letnie międzynarodowe doświadczenie w bankowości. Pracował zarówno w największych bankach w Polsce, jak i za granicą. Od 2019 r. wiceprezydent Konfederacji Lewiatan oraz

członek Rady Doradczej Digital University. Od 2021 r. członek Rady Programowej UN Global Compact Network Poland. W tym samym roku został członkiem Rady Doradczej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz partnerem prestiżowego międzynarodowego G100 Denim Club, organizacji skupiającej liderów wspierających parytet płci i równość. Od 2017 r. przewodniczący Rady Fundacji BNP Paribas.

## Michał Góra

PREZES ZARZĄDU GRUPY ALFAVOX

### UZASADNIENIE:

**Za docenianie ludzi i wartości kapitału ludzkiego i umiejętne wykorzystywanie mechanizmów sztucznej inteligencji piątej i szóstej generacji.**

Ekspert transformacji cyfrowej i Customer Care. Zarządza projektami wdrożeń systemów Contact Centre wykorzystujących mechanizmy sztucznej inteligencji piątej i szóstej generacji. Ma doświadczenie w realizacji projektów o charakterze międzynarodowym realizowanych na takich rynkach, jak USA, Indie, Argentyna, Meksyk. Jest autorem przełomowych rozwiązań technologicznych, w tym wirtualnych oddziałów obsługi klienta dla branży finansowej. Rozwiązania Customer Care, które inicjuje i wdraża w Polsce i na całym świecie codziennie auto-

matyzują, przyspieszają i ułatwiają obsługę milionów klientów banków, towarzystw ubezpieczeniowych, firm telekomunikacyjnych, czy energetycznych. Wyznacza strategiczne kierunki zmian w rozwoju systemów obsługi klientów. Doceniając ludzi i wartość kapitału ludzkiego, ukształtował Alfavox jako silnego gracza odnoszącego sukcesy na międzynarodowych rynkach. Partnerstwo z klientami i doskonale rozpoznawanie potrzeb wpisał w misję i strategię działania firmy. W efekcie jego pracy Alfavox jako lider na rynku polskim działa także w 12 krajach, realizu-



jąc projekty m.in. dla największych instytucji publicznych w Polsce i Europie Centralnej, firm z branży finansowej takich jak Alior Bank, BNP Paribas, medycznej i wielu innych. Dzięki konsekwencji w realizacji obranej strategii i wizji rozwoju, poprowadził firmę do 5-krotnego wzrostu w ciągu 5 lat czyniąc z Alfavox największego gracza w Polsce na rynku Customer Experience, Chatbot & Voicebots.



# OD PONAD 17 LAT WSPIERAMY ROZWÓJ POLSKICH FIRM

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

- **KOMPLEKSOWA OFERTA FINANSOWANIA**  
leasing operacyjny, finansowy, pożyczka, dzierżawa
- **WYSOKA JAKOŚĆ ŚWIADCZONYCH USŁUG**  
91% Klientów poleca nasze usługi swoim znajomym



**Zapraszamy do współpracy**

☎ 22 381 00 00 | [sprzedaz@impuls-leasing.pl](mailto:sprzedaz@impuls-leasing.pl)

[www.impuls-leasing.pl](http://www.impuls-leasing.pl)



## Andrzej Gurak

PREZES ZARZĄDU IMPULS-LEASING POLSKA I IMPULS-INSURANCE POLSKA

### UZASADNIENIE:

**Za budowanie rynku leasingu w Polsce i nieustanne wzmocnianie pozycji IMPULS-LEASING Polska i IMPULS-INSURANCE Polska na rodzimym rynku.**

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 firmie Raiffeisen Centrobank Polska, a w 2000 r. 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 r. RLPL osiągnął drugie miejsce w rankingu firm leasingowych (ponad 1 mld zł sfinansowanych aktywów), będąc poza

pierwszą trzydziestką 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 SPÓŁEK UBEZPIECZENIOWYCH GENERALI POLSKA

### UZASADNIENIE:

**Za umiejętne wykorzystywanie doświadczenia w budowaniu nowoczesnego rynku ubezpieczeń w Polsce.**

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. Posiada tytuł inżyniera (z wyróżnieniem) uzyskany na Uniwersytecie w Live.



# INNOWATORKI

Nazwiska kobiet świata mody jak Chanel, Prada czy Westwood zwracają uwagę na wielowymiarową rolę kobiet w przemyśle modowym. Zaczynając od projektantek, przez modelki, stylistki, aż po menedżerki i przedsiębiorczynie, kobiety odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i rozwijaniu tej branży.



**IWONA KOSSMANN,**  
Prezes DCG

**M**oda od zawsze była środkiem wyrazu, a kobiety, dzięki swojej kreatywności, wizji i zaangażowaniu, nadają jej unikalny charakter.

Kobiety w modzie często są innowatorkami, które wprowadzają nowe trendy i przełamują konwencje. Przykłady takich ikon jak Coco Chanel, która zrewolucjonizowała modę damską, czy Muccia Prada, która przeistoczyła rodzinny biznes w międzynarodowe imperium czy też Vivienne Westwood, znanej z odważnych i buntowniczych projektów, pokazują, jak wielki wpływ mają kobiety na tę branżę. Współczesne projektantki, takie jak Stella McCartney, która promuje zrównoważoną modę, czy Maria Grazia Chiuri, pierwsza kobieta na stanowisku dyrektora kreatywne-

go Diora, kontynuują tę tradycję innowacji i inspiracji.

## W obliczu wyzwań

Jednak kobiety w branży mody napotykać również liczne wyzwania. Jednym z głównych problemów jest nierówność płci, szczególnie na wyższych szczeblach zarządzania. Mimo że wiele kobiet pracuje w modzie, to mężczyźni często zajmują kluczowe stanowiska decyzyjne. Ponadto, kobiety w tej branży muszą często zmagać się z presją dotyczącą wyglądu i oczekiwań społecznych, co może prowadzić do stresu i problemów zdrowotnych.

**ROLA Kobiet W PRZEMYŚLE MODOWYM JEST NIE DO PRZECENIENIA. DZIĘKI ICH INNOWACYJNOŚCI, ODWADZE I ZAANGAŻOWANIU, MODA NIEUSTANNIE EWOLUJE, STAJĄC SIĘ CORAZ BARDZIEJ RÓŻNORODNA I INKLUZYWNA.**

Kolejnym wyzwaniem jest walka z uprzedzeniami i stereotypami. Kobiety, które chcą osiągnąć sukces w przemyśle modowym, muszą często udowodniać swoją wartość w środowisku zdominowanym przez mężczyzn. Wymaga to nie tylko talentu i ciężkiej pracy, ale także determinacji i umiejętności radzenia sobie z krytyką, a nawet mobbingiem.

## Odnosząc sukcesy

Pomimo tych trudności, kobiety w modzie odnoszą liczne sukcesy. Oprócz wspomnianych wcześniej ikon, warto zwrócić uwagę na nowe pokolenie przedsiębiorczyń i projektantek, które zmieniają oblicze branży. Kobiety takie jak Marta Ortega, prezeska firmy Inditex czy Delphine Arnault, dyrektorka generalna firmy Dior czy Victoria Beckham ze swoją marką odzieżową są dowodem na to, że konsekwencja i determinacja mogą przynieść spektakularne efekty.

Kobiety w modzie również coraz częściej angażują się w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i etycznej produkcji tak jak np. Stella McCartney. Dzięki nim coraz więcej marek zwraca uwagę na kwestie ekologii i fair trade, co ma ogromne znaczenie dla przyszłości branży.

Rola kobiet w przemyśle modowym jest nie do przecenienia. Dzięki ich innowacyjności, odwadze i zaangażowaniu, moda nieustannie ewoluuje, stając się coraz bardziej różnorodna i inkluzywna tak jak np. marka Good American stworzona przez kobiety dla kobiet. Mimo licznych wyzwań, które napotykać kobiety, ich wkład i sukcesy kształtują ten dynamiczny i kreatywny sektor. ■





## Paweł Jarski

ZAŁOŻYCIEL I PREZES ZARZĄDU GRUPY ELEMENTAL

### UZASADNIENIE:

**Za nieustanne wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań, czego dowodem jest projekt uruchomienia w Zawierciu nowoczesnego zakładu do odzysku metali ziem rzadkich (lit, nikiel, kobalt, mangan) ze zużytych baterii litowo-jonowych.**

Grupa Elemental to globalny lider w dziedzinie urban miningu działający w 35 krajach na trzech kontynentach. Grupa specjalizuje się w zrównoważonym pozyskiwaniu metali strategicznych, takich

jak platynowce (pallad, platyna, rod) z używanych katalizatorów samochodowych oraz złota, srebra i miedzi z zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego, płytek drukowanych i złomu metali nieżelaznych. Nieustannie wprowadza innowacyjne rozwiązania, czego dowodem jest projekt uruchomie-

nia w Zawierciu nowoczesnego zakładu do odzysku metali ziem rzadkich (lit, nikiel, kobalt, mangan) ze zużytych baterii litowo-jonowych. Zdobył tytuł EY Przedsiębiorcy Roku 2022 oraz wiele innych prestiżowych nagród, w tym BrandMe CEO 2023 i Przedsiębiorca Roku Money.pl.

## Martin Kaczmarcki

WŁAŚCICIEL I PREZES ZARZĄDU KACZMARCKI GROUP

### UZASADNIENIE:

**Za konsekwentne transformowanie rodzinnego biznesu skupionego wokół Kaczmarcki Group w stronę kompleksowego ekosystemu usług dla firm, ale i dla konsumentów.**

Fundamentami Kaczmarcki Group są pierwsze w Polsce biuro informacji gospodarczej KR-D-BIG SA oraz zajmujące się odzyskiwaniem należności Kaczmarcki Inkasso. Niedawno dołączył do nich faktoringowy fintech NFG, który w ubiegłym roku przekroczył 1,1 mld zł finansowania udzielonego przedsiębiorcom oraz ponad 150 tys. sfinansowanych faktur od ponad 9000 klientów. Portfolio marek skupionych wokół Kaczmarcki Group

uzupełniają integrator danych dla biznesu i software house Transparent Data, świadcząca usługi otwartej bankowości Easy Check czy serwis ChrońPESEL.pl.

Strategiczna decyzja o rozwoju technologicznym umożliwiła Martinowi Kaczmarckiemu wprowadzenie szeregu nowych usług wspierających firmy w weryfikowaniu wiarygodności finansowej kontrahentów, monitorowaniu relacji handlowych czy podejmo-



waniu codziennych decyzji biznesowych. W efekcie w ciągu kilku lat rodzinna firma podwoiła obroty, mocno rozwinęła ofertę produktową i zatrudnia już ponad 1300 osób. Gdy nie zajmuje się zarządzaniem rodzinnym biznesem, bierze udział w wyścigach samochodowych oraz podróżuje kamperem.

# UMIEJĘTNIE BUDOWAĆ RELACJE I KORZYSTAĆ Z WIEDZY ZESPOŁU

Z Ewą Małyszko, prezes zarządu PFR TFI rozmawia Justyna Szymańska

**G**łębokie zmiany na rynku pracy powodują konieczność nowego spojrzenia na zarządzanie zespołami. Kim jest dziś skuteczny lider? Mentorem, przewodnikiem, coachem? Jaka jest dziś jego główna rola w organizacji?

Najczęściej przyjmuje się, że lider jest wizjonerem i strategiem z szerszym spojrzeniem na organizację i jej otoczenie. W roli lidera osadzone są też kompetencje związane z zarządzaniem zespołami. Ale w obliczu niesamowitego tempa zmian technologicznych, społecznych, demograficznych oraz wyzwań klimatycznych i geopolitycznych współczesny biznes wymaga od menedżera czegoś więcej – rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, czyli zdolności rozpoznawania, rozumienia i skutecznego zarządzania emocjami własnymi i innych. To klucz do budowy zaangażowania zespołów, który ma bezpośrednie przełożenie na realizację strategicznych celów biznesowych. Niedawno spotkałam się z określeniem, że inteligencja emocjonalna to sztuka empatii i wpływu. To określenie dobrze oddaje to, czego szukamy w nowoczesnym przywództwie.

**Pogodzenie wielu ról lidera to prawdziwa sztuka. Brzmi trochę jak zonglowanie różnorodnymi kompetencjami. A może lider to człowiek – orkiestra?**

Wbrew pozorom dobry menedżer nie musi wiedzieć wszystkiego. Kluczem do sukcesu jest wybór



i rozwijanie tych kompetencji przywódczych, które mają największy wpływ na wyniki. Niedawne badanie Gallupa prezentuje kompetencje, które zwykle występują u menedżerów odnoszących największe sukcesy. Po pierwsze jest to umiejętność budowania relacji i korzystania z wiedzy oraz wsparcia zespołu. Skuteczny lider nawiązuje kontakty z innymi, aby budować zaufanie, dzielić się pomysłami i realizować cele. Z tym związana jest umiejętność jasnego komunikowania się, uważnego słuchania, dzielenia się wiedzą i przyjmowania opinii. Kolejna ważna cecha to zdolność krytycznego myślenia. Jest to szczególnie istotne w charakterystycznym dla naszych czasów ogromnym natoku informacji i dezinformacji. Lider musi umieć je weryfikować.

**Wspominała Pani o wykorzystywaniu kompetencji zespołu. Czy może Pani podzielić się spostrzeżeniami w tym zakresie?**

Właśnie tego obszaru dotyczy druga grupa kluczowych kompetencji menedżerskich wskazanych przez Gallupa. Nowoczesny lider

powinien prowadzić, kierować, inspirować, jednoczyć i wzmacniać swój zespół wokół wspólnej wizji, by w ten sposób uczynić go bardziej skutecznym. Z własnego doświadczenia mogę potwierdzić, że to ważne elementy budowania zaangażowania. Autorytet, wizja, pewność siebie i uznanie pozwalają wpływać na wyniki i motywować pracowników do stawiania czoła wyzwaniom. Zaś wspierając budowanie kompetencji eksperckich w zespole i rozwijanie mocnych stron pracowników, budujemy poczucie satysfakcji i sprawczości.

**Często spotykam się z przekonaniem, że lider powinien zachęcać pracowników do podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Jaka jest Pani opinia na ten temat?**

Rzeczywiście na znaczeniu zyskuje trend empowerment, które można by określić jako zaproszenie pracowników do współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, a co za tym idzie również poczucia odpowiedzialności za nie. To podejście oparte na zaufaniu, co jest ogromnie wartościowe. Jestem przekonana, że pomaga ono w budowaniu zaangażowania i pobudzaniu kreatywności. Oczywiście, musimy pamiętać o tym, aby w tym przypadku znaleźć złoty środek – równowagę między delegowaniem odpowiedzialności a utrzymaniem kontroli i wsparcia, mając na uwadze strategiczne biznesowe cele.



## Piotr Karda

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁZAŁOŻYCIEL LAVEN

### UZASADNIENIE:

**Za konsekwencję we wdrażaniu na rynku nowego rodzaju ubezpieczeń zdrowotnych, pozyskanie ponad 100 tysięcy klientów i uzyskanie rentowności.**

Laven to spółka z tytułem Insurtech Awards 2023 przyznawanym przez ekspertów z rynku finansowego. Laven tworzy ekosystem komplementarnych ubezpieczeń zdrowotnych. Polisy Laven obejmują ponad 100 technologii medycznych nierefundowanych przez

NFZ, których koszty przekraczają często 1 mln zł. Firma powstała w czasie pandemii COVID-19 i odpowiada na potrzeby pracodawców w zakresie benefitów dających wsparcie w przypadku konieczności leczenia technologiami nierefundowanymi przez NFZ. Laven planuje w 2025 wyjść na kolejne rynki.

Piotr Karda działa na rynku finansowym od 27 lat. Był związany m.in. z PZU Życie, Raiffeisen-Po-

lbankiem, Allianz czy InterRisk. Pasjonat CRM oraz ubezpieczeń dających wsparcie w najtrudniejszych sytuacjach. Stworzył Insurtechy Laven oraz PolisaPortal portal sprzedający ubezpieczenia dla firm online. Jest wykładowcą na studiach podyplomowych i MBA na Uniwersytecie Merito (dawniej Wyższa Szkoła Bankowa). Pracuje ze studentami nad strategiami firm, kulturą organizacyjną czy psychologicznymi aspektami w biznesie.

## Łukasz Kędzior

PREZES ZARZĄDU PEKAO TFI

### UZASADNIENIE:

**Za wykorzystywanie swojego bogatego doświadczenia w obszarze sprzedaży produktów inwestycyjnych i wykorzystywanie go do budowania silnej pozycji Pekao TFI na rynku kapitałowym w Polsce.**

Związany z rynkiem finansowym od 20 lat. To jeden z najlepszych menedżerów na rynku funduszy inwestycyjnych, wysokiej klasy ekspert z bogatym doświadczeniem w obszarze sprzedaży produktów inwestycyjnych. Od maja 2021 r. prezes Zarządu Pekao TFI, wcześniej przez blisko cztery lata pełnił funkcję dyrektora zarządzającego w TFI PZU S.A. Na tym stanowisku był odpowiedzialny

za obszar sprzedaży produktów inwestycyjnych oraz kreowanie i implementację strategicznych celów spółki. W latach 2014 -2017 był członkiem zarządu w Skarbiec TFI, gdzie odpowiadał za sprzedaż, wsparcie sprzedaży i marketing. Od stycznia 2012 do czerwca 2014 był dyrektorem biura sprzedaży w TFI PZU. Jest absolwentem Akademii Ekonomicznej w Krakowie (magister na kierunku zarzą-



danie i marketing, specjalność rachunkowość) oraz absolwentem studiów doktoranckich. Ukończył studia podyplomowe w Wyższej Szkole Biznesu National Louis University z zakresu zarządzania firmą. Ma tytuły MBA (finanse międzynarodowe oraz marketing międzynarodowy).



## Iwona Kossmann

PREZES DCG

### UZASADNIENIE:

**Za budowanie silnej marki modowej w Polsce i wykorzystywanie doświadczenia z innych sektorów gospodarki do jej zarządzania.**

Od października 2019 pełni rolę prezesa Zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 53 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 roku była Preze-

sem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję Prezesa DCG S.A.. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2005 Członek Zarządu ds. Marketingu i Sprzedaży Orange, a następnie Członek Zarządu ds. Rynku Masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 w Unilever Polska. Od 1995 do 2021 zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W 2023, 2022 i 2021 nominowana

przez Gazetę Finansową do grona 50 najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Polsce. W 2022 i 2021 roku została wyróżniona przez magazyn Home&Market tytułem Menedżera roku, wcześniej w 2008 – Menedżera Dekady. W 2022 otrzymała nagrodę Klubu Inwesterek Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022”. W 2015 została nagrodzona przez Ministra Gospodarki i Wiceprezesa Rady Ministrów Statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP.

REKLAMA



## Inwestycje z energią w Noble Securities

Pośredniczymy w handlu na Towarowej Giełdzie Energii S.A.

energiją elektryczną

gazem ziemnym

prawami majątkowymi

## Sprawdź czy nasza oferta jest dla Ciebie

Kolejny rok z rządu Noble Securities został **nagrodzony trzema statuetkami Platynowego Megawata 2023** – nagrodą przyznaną przez Towarową Giełdę Energii S.A.



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

[energia@noblesecurities.pl](mailto:energia@noblesecurities.pl)

+48 22 213 22 58 (opłata wg. stawek operatora)

### REKLAMA

Ogłoszenie stanowi materiał promocyjny Noble Securities S.A. ("NS") i jest kierowane do podmiotów uprawnionych do korzystania z usług w zakresie obrotu energią elektryczną, gazem ziemnym i prawami majątkowymi na Towarowej Giełdzie Energii S.A., spełniających warunki do zawarcia odpowiedniej umowy z NS. Szczegółowe informacje o usługach NS dostępne są na stronie internetowej [www.noblesecurities.pl](http://www.noblesecurities.pl). Niniejsza informacja nie stanowi oferty handlowej w rozumieniu art. 66 Kodeksu cywilnego.



## Ewa Małyszko

PREZES ZARZĄDU PFR TFI

### UZASADNIENIE:

**Za dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem - zaangażowanie w projekty związane z edukacją finansową, rozwojem aktywności zawodowej kobiet, wellbeingiem i standardami doradztwa finansowego.**

Menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku finansowym. Obecnie kieruje PFR TFI, wcześniej zarządzała takimi instytucjami jak: PKO BP Bankowy PTE, KGHM TFI, SEB TFI. Zaangażowana w projekty związane z edukacją finansową, rozwojem aktywności zawodowej kobiet, wellbeingiem

i standardami doradztwa finansowego. Prowadzi warsztaty i bierze udział w debatach, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jest członkiem Rady EFPA Polska i jej przedstawicielem w Standards and Qualifications Committee EFPA. Zasiada w Radzie Programowej Europejskiego Kongresu Finansowego oraz w Radzie Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Absolwentka prestiżowego Programme for the Executive

Development dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla w IMD Institute w Lozannie oraz programu z zakresu zarządzania organizacją w Wallenberg Institute w Szwecji. Współautorka projektu PPK. Aktywnie uczestniczyła także w opracowaniu założeń dla indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego. Jedna z 25 najbardziej zasłużonych osób dla rozwoju rynku kapitałowego w Polsce wg gazety Parkiet.

## Justyna Michalska

DYREKTORKA MARKETINGU, OPERACJI I SPRZEDAŻY SME W EDENRED POLSKA

### UZASADNIENIE:

**Za realizację prawdziwej misji firmy. Justyna Michalska widzi sens swojej pracy i wie dlaczego jest tu gdzie jest. Realnym miernikiem wartości działań jest dla niej wskaźnik NPS klientów oraz wskaźnik zaangażowania zespołów, z którymi ma przyjemność pracować.**

Liderka marketingu i operacji z 20-letnim doświadczeniem w marketingu, sprzedaży i rozwoju nowych produktów zarówno na rynku lokalnym, regionalnym jak i globalnym.

Obecnie dyrektorka marketingu, operacji i sprzedaży SME w Edenred Polska. Członkini zespołu zarządzającego odpowiedzialna za kluczowe projekty strategiczne.

Swoje doświadczenie zdobywała, prowadząc strategiczne projekty w rozwoju i wprowadzaniu nowych produktów na rynek (od kosmety-

ków po technologię) w Polsce, w regionie CEE, UK, w regionie Iberia oraz globalnie. Pracowała m.in. dla takich firm jak Avon, czy sieć drogerii Natura w Grupie Pelion. Jej życiową (czyli także zawodową) misją jest praca w firmach, których działania napędza realna misja ku temu, by odpowiedzieć jak najlepiej na potrzeby klientów, współpracowników oraz otoczenia, w którym żyjemy. Jak sama mówi, „realizacja prawdziwej misji firmy przynosi bardzo dobre wyniki biznesowe, usensow-



nia pracę i wzbudza zaangażowanie każdego pracownika niezależnie czy pracuje w call center, czy na stanowiskach menedżerskich. Czy nie każdy z nas chciałby znać odpowiedzi na pytanie: dlaczego robię to, co robię, w firmie, w której jestem?”

Realnym miernikiem wartości działań jest dla niej wskaźnik NPS klientów oraz wskaźnik zaangażowania zespołów, z którymi ma przyjemność pracować.



## Agnieszka Mosurek-Zava

EVP/CEO CEE DOUGLAS

### UZASADNIENIE:

**Za zbudowanie wiodącej pozycji Douglas w obszarze nowoczesnej sprzedaży omnichannelowej w sektorze premium beauty. Firma ma w swojej strukturze CEE 326 perfumerii w tym 152 Polsce oraz e-commerce na wszystkich rynkach.**

Od ponad 24 lat związana z branżą beauty. W 2000 r. rozpoczęła pracę w spółce Douglas w Niemczech, a od 2001 r. odpowiadała za wprowadzenie i rozwój sieci perfumerii w Polsce. Od 2006 r. jest prezesem spółki Douglas Polska. Natomiast od 2009 r. odpowiada za region CEE, do którego obec-

nie należy dziewięć krajów (Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia, Bułgaria, Litwa, Łotwa, Estonia, Polska). Pod jej zarządem Douglas zbudował wiodącą pozycję w obszarze nowoczesnej sprzedaży omnichannelowej w sektorze premium beauty, mając w swej strukturze 326 perfumerii w tym w Polsce 153 oraz autoryzowane perfumerie

e-commerce na wszystkich rynkach. Agnieszka Mosurek-Zava uzyskała tytuł doktora na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, studiowała również w Getyndze, Bonn oraz w Hamburgu. Jest absolwentką prestiżowego programu menedżerskiego IESE w Barcelonie. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróżować, góry, sport i dobrą literaturę.

REKLAMA

## BUSINESS LEASE

Wynajem floty dla wymagających

**ZAPEWNIAMY NAJLEPSZE ROZWIĄZANIA  
W ZAKRESIE MOBILNOŚCI**

**NASZE PAKIETY USŁUG DLA FIRM:**

- LEASING OPERACYJNY
- WYNAJEM KRÓTKOTERMINOWY
- ZARZĄDZANIE FLOTĄ
- DORADZTWO



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



**20**  
LAT W  
POLSCE

**BUSINESS LEASE**



## Marcin Nedwidek

PREZES ZARZĄDU GRUPY UNIQA W POLSCE

### UZASADNIENIE:

**Za oparte na wiedzy i doświadczeniu budowanie silnej grupy ubezpieczeniowej. Firma dostarcza narzędzia ubezpieczeniowe dla szerokiego spektrum odbiorców, odpowiadając na ich indywidualne i dynamicznie zmieniające się potrzeby.**

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz MBA na London Business School. Funkcję prezesa Grupy UNIQA w Polsce pełni od kwietnia 2021 roku. Wcześniej od października 2020 pełnił rolę prezesa Grupy AXA w Polsce. W UNIQA, 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.

## Radostaw Olszewski

PREZES ZARZĄDU DM BOŚ

### UZASADNIENIE:

**Za bezdyskusyjny wpływ na dzisiejszy kształt rynku kapitałowego w Polsce. Za otwartość, konsekwencję i uważność w budowaniu pozycji 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 menedżerskich, a także podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej. Wieloletni członek Zarządu i Rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie wiceprzewodniczący Rady IDM.





## Aneta Podyma

PREZES ZARZĄDU UNUM

### UZASADNIENIE:

**Za oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi.**

Posiada imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczęła w Merrill Lynch w Paryżu, uruchomiła działalność polskiego oddziału BlackRock, stworzyła AXA TFI, przewodziła w roli CEO i była dyrektorem generalnym Genworth Financial w regionie CEE. Od 2015 roku jest prezesem zarządu Unum Życie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na oparte na warto-

ściach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi. Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się rozwijać. To według niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób. Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana społecznie. W 2011 roku współtworzyła ogólnopolską inicjatywę „Koalicja Prezesów Wolontariuszy 2011” znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem.

Od 2012 roku jest członkiem Rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Aneta Podyma angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc od 2017 roku funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Jej dojrzałość biznesowa, efektywne przywództwo i standardy zarządzania zostały wyróżnione tytułem Mistrza Biznesu (Businessman.pl). W 2022 roku zyskała tytuł Kobiety Biznesu w plebiscycie Pulsu Biznesu a także Ubezpieczeniowego Menadżera Roku 2022 w konkursie Gazety Bankowej.

## Pat Romanek

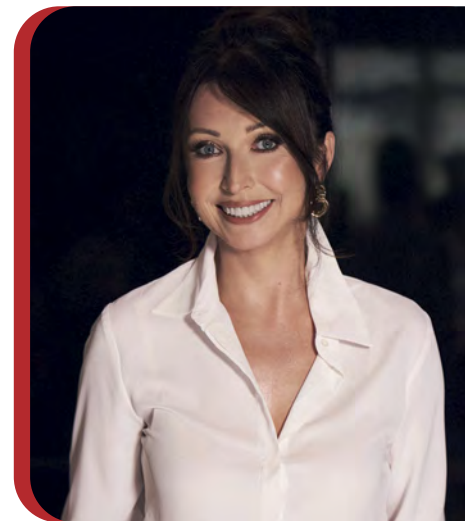
PREZES AMOCARAT

### UZASADNIENIE:

**Za transformację firmy w dynamicznym świecie mody. Za innowacyjne podejście do procesu zmian w przedsiębiorstwie, skuteczny rebranding i reagowanie na zmieniające się trendy. Strategiczne działania pozwoliły na wprowadzenie nowych marek na nowe rynki, co umocniło pozycję marki Obsessive.**

Praktyk biznesu od ponad 25 lat. Doradzała w polskich i międzynarodowych koncernach, przygotowując zespoły do transformacji i rozwoju. Zorientowana na wyniki, ze sprawdzoną umiejętnością rozwijania zespołów w celu maksymalizacji rentowności i wzrostu wartości firmy. Przez ponad 10 lat zarządzała oddziałem brytyjskiej

spółki w Polsce, odpowiadającym za sprzedaż międzynarodową. Przygotowała oraz wdrożyła strategię, która pozwoliła firmie wejść na ponad 20 rynków w Europie i na Bliskim Wschodzie oraz przekształcić tym samym lokalną brytyjską markę w międzynarodową. Od ponad roku jest prezesem spółki Amocararot właściciela marki Obsessive,



przygotowując firmę do dalszego rozwoju biznesu na kilkudziesięciu rynkach międzynarodowych.





## Jacek Rozwadowski

PREZES ZARZĄDU CENTRUM MEDYCZNEGO ENEL-MED

### UZASADNIENIE:

**Za aktywny udział w zarządzaniu firmą, która liczy dziś ponad 4,5 tysiąca osób.**

Ekonomista z wykształcenia, lekarz z zamiłowania. Menedżer od ponad dwudziestu lat budujący enel-med – największą polską sieć medyczną. Jako dyrektor zarządzający, następnie członek i prezes Zarządu, od 2002 roku jest odpowiedzialny za wdrożenie i realizację strategicznych kierunków spółki. W tym za wprowadzenie firmy na GPW w Warszawie w 2011 roku oraz

za przeprowadzenie drugiej emisji akcji w roku 2022, która częściowo była skierowana do lekarzy. W efekcie dziś enel-med to ogólnopolska sieć, na którą składają się: 34 przychodnie specjalistyczne, 105 gabinetów stomatologicznych, 3 kliniki medycyny i stomatologii estetycznej, 3 kliniki ortopedii i rehabilitacji ośrodek opiekuńczo-rehabilitacyjny dla seniorów oraz szpital w Warszawie, w którym wykonywane są zabiegi z zakresu ortopedii czy okulistyki. Enel-med to również ponad

1600 placówek partnerskich w całym kraju w ramach systemu opieki abonamentowej dla firm.

Reprezentuje właścicieli firmy, czyli rodzinę Rozwadowskich, która posiada cały czas pakiet większościowy akcji.

Zanim rozpoczął karierę zawodową w sektorze medycznym, był związany przez lata z branżą motoryzacyjną. Pracował m.in. w DAF Trucks NV Holland oraz DAF Trucks Polska jako Marketing Manager na Polskę.

## Joanna Seklecka

PRZEWODNICZĄCA KOMITETU AGENTÓW ROZLICZENIOWYCH,  
PREZESKA ZARZĄDU ESERVICE

### UZASADNIENIE:

**Za zaangażowanie w działania na rzecz wzrostu branży płatności elektronicznych i wzmacnianie jej głosu w debacie dotyczącej budowy nowoczesnej gospodarki.**

Na co dzień łączy obowiązki Prezeski Zarządu największego polskiego agenta rozliczeniowego – eService oraz Przewodniczącej Komitetu Agentów Rozliczeniowych zrzeszającego największych przedstawicieli polskiej branży płatniczej. W obu rolach jest zaangażowana w działania na rzecz rozwoju płatności elektronicznych i wzmacnianie głosu branży w debacie dotyczącej budowy nowoczesnej gospodarki wspieranej

innowacyjnymi technologiami. Reprezentując branżę, podejmuje aktywny dialog w sprawie zmian regulacyjnych, które mogą stymulować dalszy wzrost rynku oraz tworzenie bezpiecznych i przyjaznych rozwiązań służących wszystkim jego uczestnikom – zarówno przedsiębiorcom, jak i konsumentom. Zainteresowania i aktywność Joanny Sekleckiej wykraczają także poza obszar działalności zawodowej i obejmują istotne kwestie



społeczne. Z tego powodu, oprócz tytułu „Ambasadorki Gospodarki Elektronicznej”, nadanego przez Radę Programową Kongresu Gospodarki Elektronicznej – bardzo często jest identyfikowana, jako jedna z ambasaderek równych szans kobiet w branży IT. Owocami jej głębokiego zaangażowania w działania branży oraz inicjatywy społeczne jest szereg nagród i wyróżnień, którymi została wielokrotnie uhonorowana.



## ARTUR SULEWSKI

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY W BUSINESS LEASE POLAND

### UZASADNIENIE:

**Za wnikliwe zrozumienie potrzeb klientów, co umożliwia podejmowanie trafnych decyzji oraz dostarczanie elastycznych i efektywnych rozwiązań, a także przekłada się na poprawę wyniku finansowego firmy.**

Menedżer z wieloletnim doświadczeniem na wymagającym i konkurencyjnym rynku. Absolwent SGH w Warszawie, gdzie zdobył wykształcenie w zakresie Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych oraz Finansów i Bankowości, a także ukończył szereg specjalistycznych szkoleń, w tym program EMBA. W branży wynajmu i leasingu

floty działa od prawie 20 lat, łącząc doświadczenie z aktualną wiedzą o najnowszych trendach rynkowych. Od ponad sześciu lat pełni funkcję dyrektora zarządzającego Business Lease Poland, gdzie odpowiada za rozwój firmy na polskim rynku. Jego podejście opiera się na wnikliwym zrozumieniu potrzeb klientów, co umożliwia podejmowanie trafnych decyzji oraz dostar-

czanie elastycznych i efektywnych rozwiązań, a także przekłada się na poprawę wyniku finansowego firmy. Jako lider, nie tylko kieruje zespołem, ale również inspiruje go do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym nie ma dla niego rzeczy niemożliwych. Prowadzi aktywny tryb życia, jest miłośnikiem samochodów i sportów ekstremalnych.

REKLAMA



Zapraszam Beata Drzazga - Założyciel





## Paweł Śladowski

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL KANCELARII PRAWNICZEJ MACIEJ PANFIL I PARTNERZY

### UZASADNIENIE:

**Za wdrażanie pionierskich rozwiązań technologicznych w procesie dochodzenia należności i współtworzenie rozwiązania LMS – pierwszego w Polsce systemu do obsługi należności na drodze prawnej.**

Ukończył studia prawnicze na WPIA UW oraz uzyskał dyplom MBA SGH. Doświadczenie zawodowe zdobywał w warszawskich kancelariach oraz w spółkach Banku Handlowego. Pełnił funkcję menedżera operacyjnego w Intrum Justitia. Od 2004 współtworzy Kancelarię Prawniczą Maciej Panfil i Partnerzy.

Jest pionierem rozwiązań technologicznych w procesie dochodzenia należności i współautorem rozwiązania LMS – pierwszego w Polsce systemu do obsługi należności na drodze prawnej. Uważa, że największym kapitałem Kancelarii Panfil jest zaufanie Klientów, zdobyte dzięki wieloletniej ochronie ich interesów, realizowanej przez kancelarię zgodnie z hasłem „Na straży należności”. W ostatnim roku koordynował wdrożenie ponad 100 innowacyjnych

projektów IT adaptując odpowiednio metodykę Scrum. Kluczowym osiągnięciem było zintegrowanie serwisu do zarządzania dokumentami, opartego na OCR i sztucznej inteligencji. Wprowadzone zostały także uczone maszynowo modele skracające czas obsługi spraw na etapie sądowym i egzekucyjnym. Jest ceniony za skuteczne budowanie zespołów oraz umiejętność łączenia wiedzy branżowej z automatyzacją procesów.

## Iwona Ustach

WICEPREZES ZARZĄDU NOBLE SECURITIES

### UZASADNIENIE:

**Za zaangażowanie w rozwój działalności domu maklerskiego, szczególnie w zakresie obrotu towarami giełdowymi na wszystkich rynkach organizowanych przez Towarową Giełdę Energii.**

Od 1997 roku związana z domem maklerskim BGK. Od 2004 r. jako Członek Zarządu, a następnie Wiceprezes Zarządu Noble Securities zaangażowana w rozwój działalności domu maklerskiego, szczególnie w zakresie obrotu towarami giełdowymi na wszystkich rynkach organizowanych przez Towarową Giełdę Energii. Członek

Rady Zarządzającej Towarzystwa Obrotu Energią oraz Komitetu Doradczego ds. Ryzyka przy Izbie Rozliczeniowej Giełd Towarowych oraz Rady Rynku przy Towarowej Giełdzie Energii. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Dodatkowo uzyskała tytuł Master of Business Administration,



zdobytą kwalifikacje w obszarze rynku energii oraz zarządzania strategicznego. Posiada licencję maklera papierów wartościowych oraz uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa.



## Radostaw Woźniak

PREZES ZARZĄDU EFL

### UZASADNIENIE:

**Za wykorzystywanie wieloletniego doświadczenia i praktycznej wiedzy na rzecz rozwoju i promocji leasingu w Europie Środkowo-Wschodniej.**

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 Getin Service Provider jako wiceprezes Zarządu.

W roku 2003 roku 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 Executive Committee Grupy Credit Agricole Leasing&Factoring aktywnie pracuje na rzecz rozwoju i promocji leasingu w Europie Środkowo-Wschodniej. Pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady Związku Polskiego Laesingu.

## Krzysztof Zgorzelski

PREZES ZARZĄDU PEKAO LEASING

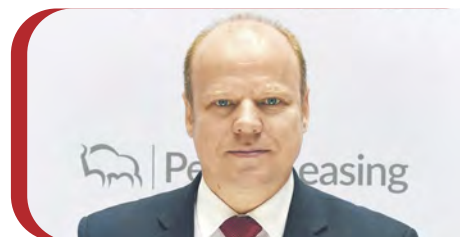
### UZASADNIENIE:

**Za budowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa i skuteczne zarządzanie jego finansami.**

Od grudnia 2021 r. pełnił obowiązki członka Zarządu odpowiedzialnego za obszar operacji, finansów i IT. Od kwietnia 2022 roku pełni w spółce funkcję prezesa Zarządu, obejmując nadzór także nad audytem wewnętrznym, marketingiem, obsługą prawną oraz obszarem zarządzania kapitałem ludzkim, przyczyniając się do wypracowywania przez spółkę historycznych wyników finansowych, przy jednoczesnym istotnym wzroście udziału rynkowego. Wcześniej członek Zarządu ds. finansowych

w Polskim Holdingu Nieruchomości, członek Zarządu – dyrektor finansowy, a następnie prezes Zarządu – dyrektor generalny w POLREGIO, a także dyrektor finansowy m.in. w Eurolot, Przedsiębiorstwie Napraw Infrastruktury i PKP Cargo. W roku 1997 z wynikiem pozytywnym złożył egzamin na członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa. Od tamtego czasu zasiadał w radach nadzorczych wielu podmiotów m.in. ZDM w Mińsku Mazowieckim, TBS Praga Południe oraz PLL LOT. Absolwent kierunku

Finanse i Bankowość Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz podyplomowych studiów executive MBA na Uniwersytecie Gdańskim oraz GFKM (instytucja walidująca IAE Aix-en-Provence Graduate School of Management). Posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie w budowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstw, zarządzaniu finansami oraz projektami. Specjalizuje się w analizach kontrolingowych oraz restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej przedsiębiorstw





# NAUCZYĆ SIĘ KORZYSTAĆ Z NOWYCH TECHNOLOGII

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu, szkolenia z zakresu nowych technologii stały się nie tylko opcją, ale wręcz koniecznością dla menedżerów. Zrozumienie i umiejętność wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, takich jak blockchain czy sztuczna inteligencja, decydują o tym, czy organizacja umocni swoją pozycję rynkową, czy też ją utraci. Po co szkolić menedżerów w nowych technologiach?

**SŁAWOMIR PAŚKO,**  
ekspert SoDA, CEO Neti

## **Z**większenie konkurencyjności

Firmy, które szybko adaptują nowe technologie, często zyskują przewagę nad konkurencją. Szkolenia z zakresu nowoczesnych technologii pozwalają menedżerom lepiej rozumieć i wdrażać innowacyjne rozwiązania, co może prowadzić do szybszego wprowadzania produktów na rynek, poprawy jakości usług oraz optymalizacji procesów biznesowych.

## **Lepsze podejmowanie decyzji**

Zrozumienie nowych technologii umożliwia menedżerom

podejmowanie bardziej świadomych i strategicznych decyzji. Znajomość narzędzi analitycznych opartych na AI pozwala na lepszą analizę danych, identyfikację trendów rynkowych oraz prognozowanie przyszłych wydarzeń. Dzięki temu menedżerowie mogą lepiej planować i zarządzać zasobami firmy.

## **Optymalizacja procesów operacyjnych**

Technologie takie jak blockchain mogą zrewolucjonizować zarządzanie danymi i procesami w firmie. Transparentność, bezpieczeństwo i automatyzacja, jakie oferuje blockchain, mogą znacznie poprawić efektywność operacyjną. Fintech z kolei wpro-

wadza nowoczesne rozwiązania finansowe, które upraszczają zarządzanie finansami i redukują koszty transakcyjne.

## **Zwiększenie bezpieczeństwa**

Cyberzagrożenia są coraz bardziej powszechne, a technologie takie jak blockchain mogą znacząco poprawić bezpieczeństwo danych i transakcji. Szkolenie menedżerów w zakresie tych technologii pozwala lepiej chronić firmę przed cyberatakami i zapewnia, że stosowane są najlepsze praktyki w zakresie bezpieczeństwa.

## **Innowacyjność i rozwój produktów**

Technologie takie jak AI i fintech otwierają nowe możliwości w zakresie rozwoju produktów i usług. Menedżerowie, którzy są dobrze zaznajomieni z tymi technologiami, mogą lepiej inspirować zespoły do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które zaspokoją zmieniające się potrzeby klientów i rynku.

## **Skuteczniejsze zarządzanie zmianą**

Implementacja nowych technologii często wiąże się z koniecznością zarządzania zmianą w organizacji. Szkoleni menedże-

rowie są lepiej przygotowani do przeprowadzania transformacji, komunikowania jej korzyści ze społeczeństwem i minimalizowania oporu wobec zmian. To z kolei przekłada się na szybsze i bardziej efektywne wdrożenia nowych technologii.

Technologie, na które w szczególności warto zwrócić uwagę, to:

**Blockchain** – technologia rozproszonych rejestrów, która zapewnia transparentność, bezpieczeństwo i niezmiennosc danych.

**Sztuczna inteligencja (AI)** – AI to zbiór technologii umożliwiających maszynom uczenie się, myślenie i podejmowanie decyzji.

**Fintech** – technologia finansowa, która rewolucjonizuje sektor finansowy.

**Internet Rzeczy (IoT)** – sieć połączonych urządzeń, które komunikują się ze sobą i wymieniają dane

### Podsumowanie

Szkolenia z zakresu nowych technologii, takich jak fintech, blockchain i sztuczna inteligencja, są kluczowe dla menedżerów chcących utrzymać konkurencyjność i innowacyjność swoich firm. Zwiększają one zdolność do podejmowania lepszych decyzji,

## CYBERZAGROŻENIA SĄ CORAZ BARDZIEJ POWSZECHNE, A TECHNOLOGIE TAKIE JAK BLOCKCHAIN MOGĄ ZNACZĄCO POPRAWIĆ BEZPIECZEŃSTWO DANYCH I TRANSAKCI.

optymalizują procesy operacyjne, zwiększają bezpieczeństwo, wspierają rozwój produktów i ułatwiają zarządzanie zmianą. Inwestowanie w rozwój kompetencji technologicznych menedżerów to inwestycja w przyszłość i sukces całej organizacji. ■

## TRANSFORMACJA W ODPOWIEDZI NA EWOLUCJĘ RYNKU

Z Pat Romanek,  
CEO marki Obsessive,  
rozmawia Justyna  
Szymańska.

**M**arka Obsessive przeszła rebranding. Dlaczego ten krok był konieczny i jak wyglądał proces?

Rebranding był konieczny ze względu na zmieniające się trendy w branży bielizniarskiej oraz ewoluujące oczekiwania naszych klientów. Nasza marka istnieje na rynku od 18 lat, jest marką dojrzałą i musi adaptować się do nowych realiów. Na podstawie badań z wielu rynków europejskich opracowaliśmy nową strategię, która następnie przekształciła się w konkretne rozwiązania. Wynikiem jest nowoczesny, dynamiczny wizerunek, który lepiej oddaje naszą misję i wartości.



**Jakie istotne elementy obejmowała transformacja marki Obsessive?**

Transformacja marki Obsessive była kompleksowa i obejmowała kilka kluczowych elementów. Po pierwsze, zmieniliśmy nasze operacje, w tym łańcuch dostaw, aby uczynić je bardziej efektywnymi i elastycznymi. Po drugie, odświeżyliśmy nasz wizerunek, aby lepiej oddawał współczesne trendy i oczekiwania klientów. Po trzecie, przekształciliśmy naszą wizję prowadzenia biznesu, przygotowując

ją do wejścia w nowe kanały sprzedaży. Wszystkie te kroki miały na celu uczynienie Obsessive bardziej konkurencyjną i zdolną do szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe.

**Jakie kroki podjęli Państwo, aby sprostać nowym wyzwaniom, i z czym musieli się Państwo mierzyć wewnętrznie?**

Transformacja dotyczyła zarówno zmian organizacyjnych, jak i operacyjnych. Wewnątrz firmy musieliśmy stawić czoła wyzwaniom związanym z przekształceniem naszych struktur organizacyjnych i procesów operacyjnych. Z punktu widzenia HR, musieliśmy zmierzyć się z wiarą pracowników w nową wizję oraz wprowadzeniem nowych umiejętności do organizacji, co dało nam nową perspektywę. Na koniec, wszystkie te procesy musieliśmy połączyć, tak aby działały razem, bo tylko dzięki temu wspólnie możemy budować nową wizję i umacniać naszą pozycję na rynku. ■

# ZARZĄDZANIE NA ODLEGŁOŚĆ – CZY TO SIĘ SPRAWDZA?

Wzrost kreatywności, lepsze samopoczucie, nowe perspektywy to tylko kilka korzyści płynących z pracy w ramach workation. Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Komputronik, 1/3 pracowników chętnie skorzystałaby z tej formy benefitu. Choć praca z dowolnego miejsca na ziemi dobrze sprawdza się w przypadku zadaniowego trybu pracy, zarządzanie na odległość niesie liczne wyzwania.

**S**tatus zespołowy z widokiem na ocean, wypełnianie raportu na hamaku, czy przerwa na lunch pod palmą wydają się idealnym sposobem na wdrożenie idei work-life balance w praktyce. Wraz z popularnością pracy zdalnej coraz więcej pracowników decyduje się na łączenie obowiązków zawodowych z odpoczynkiem i spędzenie zimowych miesięcy w słonecznych częściach globu.

Trendowi sprzyja nowelizacja Kodeksu Pracy z 7 kwietnia 2023 r., zgodnie z którą pracownik może wnioskować o okazjonalną pracę poza biurem w wymiarze 24 dni w roku, także w następujących po sobie dniach. Choć zatrudnieni wykazują duże zainteresowanie modelem workation, z badań i obserwacji rynku wynika, że ponad połowa pracodawców jest niechętna takiemu rozwiązaniu.

– Świat zmienia się na naszych oczach. Jeszcze w 2019 r. praca zdalna nie była częstym rozwiązaniem, należała do grupy rzadkich benefitów. Wraz

z postępującą cyfryzacją i zmianą pokoleniową rozwój modeli

hybrydowych i zdalnych wydaje się nieuchronny. Firmy, które przystosują się do zarządzania rozproszonymi zespołami i zainwestują w kompetencje liderów osiągną przewagę na konkurencyjnym rynku pracy – tłumaczy Paweł Prociak, dyrektor zarządzający Wyser.

## Cyfrowi nomadowie – od ekscentryków do mainstreamu

Workation wpisuje się w szersze, popularne jeszcze przed pandemią, zjawisko cyfrowego nomadyzmu. Podczas gdy dekadę temu cyfrowi nomadowie kojarzeni byli głównie z ekscentrykami,



**INWESTOWANIE  
W ROZWÓJ ZAWODOWY  
PRACOWNIKÓW TO JEDEN  
Z KLUCZOWYCH ASPEKTÓW  
ZARZĄDZANIA.**

trycznymi przedstawicielami wolnych zawodów, szacuje się, że w ten sposób funkcjonuje obecnie około 35 mln osób.

Nie każda osoba pracująca zdalnie należy do cyfrowych nomadów. Liczba zatrudnio-

nych na etacie i podróżujących zwiększyła się jednak skokowo wraz z upowszechnieniem modelu zdalnego. Według cyklicznych badań przeprowadzanych na zlecenie MBO Partners wzrost w latach 2019-2022 wyniósł aż 131 proc. Co ciekawe, 14 proc. cyfrowych nomadów przyznało, że ich pracodawcy nie mają świadomości skąd wykonują zawodowe obowiązki.

– Praca z każdego miejsca na ziemi wymaga nie tylko dostępu do internetu. Wyzwania obejmują m.in. kwestie prawne w tym podatkowe. Firmy, których pracownicy pełnią obowiązki zawodowe podczas podróży muszą

szczególnie zadbać o cyberbezpieczeństwo, a także politykę dotyczącą BHP – wyjaśnia Daniel Piaszczyk, Senior Partner – Executive IT w Wyser.

Według badania przeprowadzonego na zlecenie MBO Partners 58 proc. cyfrowych nomadów należy do najmłodszych pokoleń: przede wszystkim millenialsów, a coraz częściej również pokolenia Z. Inną tendencję zaobserwowano w Polsce. Wyniki badania na zlecenie Komputronik wykazały, że chęć skorzystania z workation deklaruje 35 proc. ankietowanych co 35 roku życia oraz co czwarta osoba w wieku 36 lat i powyżej.





## Trudności zarządzania na odległość

Prithwiraj Choudhury, profesor Lumry Family w Harvard Business School poświęcił pięć lat na analizę modeli kilku firm, które na długo przed pandemią przyjęły modele całkowicie lub w większej mierze zdalne. Znaczną część badań stanowiły rozmowy z ich pracownikami. Obok oczywistych korzyści płynących z pracy z dowolnego miejsca na ziemi wskazywali oni na ważne niedogodności i wyzwania. Należą do nich m.in. trudności w obszarze komunikacji, rozwiązywania problemów, dzielenia się wiedzą i mentoringu.

– Choć praca w ramach workation dobrze sprawdza się w przypadku zadaniowego cha-

## KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA TO ZŁOŻONY ZESTAW CECH I KOMPETENCJI, KTÓRE RAZEM TWORZĄ PROFIL SKUTECZNEGO LIDERA WSPÓŁTWORZĄCEGO OTOCZENIE SPRZYJAJĄCE OTWARTOŚCI NA INNOWACJE I NOWE SPOSOBY ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW.

rakteru pracy, zarządzanie na odległość stawia wiele wyzwań. Pomimo systemów chmurowych i wysoce rozwiniętych narzędzi umożliwiających zdalną komu-

nikację, choćby wybór terminu spotkania dla osób funkcjonujących w różnych strefach czasowych okazuje się często niemożliwy. Bez bezpośredniego kontaktu managerowie mogą przeoczyć codzienne trudności z jakimi mierzą się pracownicy, a także oznaki rosnącego wypalenia zawodowego – wyjaśnia Daniel Piaszczyk, Senior Partner – Executive IT w Wyser.

Zarządzanie na odległość może być tym trudniejsze, biorąc pod uwagę niebagatelny wpływ managerów na efektywność pracowników. Jak wynika z badań Galloupa, bezpośredni przełożeni odpowiadają za 70 proc. produktywności zespołu.

### „Motywuj, nie kontroluj”

Egzamin z zarządzania rozproszonymi zespołami zapoczątkował wybuch pandemii. Niemożliwość bieżącego monitorowania metod pracy, czy weryfikacji postępów sprawiły, że organizacje musiały zredefiniować swoje podejście do rozwoju zespołów. Szybko okazało się, że rola managera nie oznacza egzekwowania wyników, ale budowanie trwałych relacji.

– Stosowanie narzędzi nadzoru i kontroli to krótkowzroczne podejście, które ma niewiele wspólnego z realną efektywnością. Zarządzanie, szczególnie na odległość musi opierać się na zaufaniu, wymaga transparentności w zakresie zarówno zakresu obowiązków, jak i szerzej – wzajemnych oczekiwań. Może okazać się, że częste spotkania są daleko na liście priorytetów, członkowie zespołu potrzebują jednak krótkiej, bieżącej informacji zwrotnej



lub jasnej procedury postępowania w przypadku ewentualnego kryzysu – mówi Paweł Prociak, dyrektor zarządzający Wyser.

Eksperti podkreślają, że znaczącą rolę w procesie zarządzania rozproszonymi zespołami odgrywają indywidualne cechy osobowości i kompetencje społeczne managerów.

– Prawdziwy lider korzysta z różnorodnych narzędzi wykraczających poza wirtualne listy zadań i harmonogramy. Powinien przede wszystkim utrzymać na horyzoncie wspólny cel, budować relacje i atmosferę. Taka osoba planuje i przewiduje, ale

również towarzyszy i wspiera emocjonalnie. Nie wydaje poleceń, stawia na partnerską, otwartą komunikację, reaguje na bieżące wyzwania – mówi Anna Iwanicz, Partner Digital & E-Commerce Practice w Wyser.

### Kompetencje przyszłości

Kluczem do sukcesu firm jeszcze bardziej niż dotychczas są odpowiednie osoby, szczególnie na stanowiskach kierowniczych. Eksperti podkreślają, że rekrutacja liderów na podstawie wyłącznie twardych kompetencji staje się anachroniczna względem zachodzących zmian

i funkcjonowania w otoczeniu biznesowym, które wymaga dużej elastyczności.

Dobór kandydatów na podstawie wyłącznie tradycyjnej ścieżki edukacji podważają coraz częściej światowe organizacje. Jak wynika z raportu Future of Jobs opublikowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne w 2020 r. wśród 10 najważniejszych kompetencji przyszłości znalazły się m.in. rozwiązywanie złożonych problemów, analityczne i krytyczne myślenie, odporność, elastyczność oraz umiejętność wyciągania wniosków. ■

## CYFROWA TRANSFORMACJA W BRANŻY PRAWNICZEJ

Jak Kancelaria Panfil wdraża projekty IT.



**PAWEŁ ŚLADOWSKI,**

Partner Zarządzający w Kancelarii Prawniczej Maciej Panfil i Partnerzy

W ostatnich latach praca hybrydowa stała się dominującym trendem, zmieniając także sposób zarządzania zespołami projektowymi. Kancelaria Panfil zaadaptowała się do tych zmian, m.in. wdrażając metodologię Scrum, której transparentność i elastyczność umożliwiają efektywne zarządzanie zespołami rozproszonymi.

Kluczem do sukcesu jest dobra współpraca między Linowymi Właścicielami Produktu, odpowiedzialnymi za koncepcję, a Głównym Właścicielem Produktu, dbającym o spójność i priorytety. Napędem całego procesu jest Scrum Master, który swoją wytrwałością i systematycznością zapewnia ciągły postęp. Struktura ta wspiera efektywną koordynację i szybkie reagowanie na potrzeby klientów. Nasze IT przekształca śmiałe wizje biznesu w rzeczywistość, stale podnosząc swoje kompetencje.

Obecny sposób pracy w kancelarii wpisuje się w globalny trend przyspieszenia procesu ustępowania „command and control” na rzecz bardziej elastycznych systemów zarządzania. Dochodzi

przy tym do „creative destruction” – tworzenia nowych, bardziej wymagających zawodów, integrujących różnorodne umiejętności. W dzisiejszym świecie rośnie znaczenie umiejętnego łączenia różnych dyscyplin, np.: prawniczej i technologicznej, co prowadzi do wzrostu wartości „information workers” nad „data workers”.

Robotyzacja i automatyzacja przekształcają modele funkcjonowania firm, przynosząc korzyści w postaci większej efektywności i precyzji. Sztuczna inteligencja usprawnia procesy prawne i rewolucjonizuje sposób pracy. Kancelaria Panfil aktywnie wprowadza te innowacje do swojego modelu operacyjnego. W ostatnim okresie zrealizowaliśmy około 100 takich projektów, starając się dotrzymać kroku naszym dynamicznie rozwijającym się Klientom. Pragniemy stawać się coraz bardziej kompatybilni z naszymi Partnerami w coraz szybciej cyfryzującym się świecie. ■

# CO MUSI UMIEĆ I WIEDZIEĆ WSPÓŁCZESNY MENEDŻER?

W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu rola menedżera znacznie ewoluowała w ostatnich dekadach. Współczesny menedżer powinien rozwijać szereg kluczowych umiejętności, aby skutecznie zarządzać zespołami, osiągać cele organizacyjne i sprostać wyzwaniom rynkowym. Jakich zatem potrzebuje umiejętności, które mogą stanowić fundament sukcesu w zarządzaniu?

## MAGDALENA GIERAS,

trenerka, konsultantka, menedżerka w Certes

**N**iewątpliwie najważniejszą cechą dobrego menedżera jest umiejętność bycia skutecznym liderem. Przywództwo to zdolność inspirowania i motywowania zespołu do osiągnięcia wspólnych celów. Współczesny menedżer powinien być nie tylko autorytetem, ale także mentorem, który potrafi zrozumieć potrzeby swoich pracowników i wspierać ich rozwój zawodowy. Kluczowe jest również umiejętne delegowanie zadań i odpowiedzialności, co pozwala na maksymalizację efektywności zespołu.

## Efektywna komunikacja

Efektywna komunikacja to podstawa sukcesu w zarządzaniu. Menedżer musi potrafić jasno i zrozumiale przekazywać informacje, zarówno w formie pisemnej, jak i ustnej. Równie

ważna jest umiejętność słuchania i reagowania na feedback od pracowników. Otwartość na dialog i transparentność w komunikacji budują zaufanie w zespole, co przekłada się na lepszą współpracę i osiągnięcie celów.

Współczesny świat biznesu charakteryzuje się szybkim tempem zmian. Elastyczni i gotowi do adaptacji w obliczu nowych wyzwań menedżerowie posiadają zazwyczaj większą umiejętność przewidywania i reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, a także skuteczniej wprowadzają nowe procesy i technologie, pamiętając przy tym, jak kluczowe dla zespołu w okresie adaptacji jest udzielanie wsparcia, które pozwala minimalizować opór i maksymalizować korzyści płynące z wprowadzanych zmian. W tym kontekście niezwykle ważną staje się również umiejętność zarządzania czasem. Menedżer musi potrafić wyznaczać priorytety, planować zadania i delegować odpowiedzialności w sposób, który pozwala na optymalne wykorzystanie do-



stępnych zasobów. Narzędzia do zarządzania projektami, takie jak Agile czy Scrum, mogą znacząco wspomagać w organizacji pracy i realizacji celów.

## Szybko i efektywnie rozwiązywać problemy

W codziennej pracy menedżera nie brakuje sytuacji, które wymagają szybkiego i efektywnego rozwiązywania problemów. Kluczowa jest umiejętność analitycznego myślenia, identyfikowania przyczyn problemów i wypracowywania skutecznych rozwiązań. Podejmowanie decyzji, często w warunkach niepewności, wymaga odwagi



i umiejętności oceny ryzyka. Menedżer powinien także angażować zespół w proces decyzyjny, co zwiększa zaangażowanie i odpowiedzialność pracowników.

**58 PROC. CYFROWYCH  
NOMADÓW NALEŻY DO  
NAJMŁODSZYCH POKOLEŃ:  
PRZED WSZYSTKIM  
MILLENNIALSÓW, A CORAZ  
CZĘŚCIEJ RÓWNIEŻ  
POKOŁENIA Z.**

Konflikty są nieodłącznym elementem pracy zespołowej. Efektywny menedżer musi posiadać umiejętności mediacyjne, aby skutecznie zarządzać napięciami i rozwiązywać spory w zespole. Ważne jest, aby podejść do konfliktów konstruktywnie jako do okazji do poprawy komunikacji i zrozumienia w zespole. Rozwiązywanie konfliktów w sposób transparentny i sprawiedliwy buduje kulturę zaufania i współpracy.

Współczesny menedżer musi być nie tylko profesjonalistą, ale także człowiekiem, który rozumie i czuje potrzeby swoich pracowników. Inteligencja emocjonal-

na oraz odporność psychiczna pozwalają nie tylko na większą efektywność osobistą, ale także umożliwiają lepsze zrozumienie motywacji, obaw i oczekiwań zespołu. Menedżer, który potrafi wykazywać empatię, jest w stanie budować silniejsze relacje z pracownikami, co przekłada się na ich większe zaangażowanie i lojalność.

Inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników to jeden z kluczowych aspektów zarządzania. Menedżerowie powinni dążyć do tworzenia kultur organizacyjnych, które promują ciągłe uczenie się i rozwój. Wsparcie w zdobywaniu no-



wych umiejętności, dostęp do szkoleń i możliwość awansu wewnętrznego to elementy, które zwiększają satysfakcję i efektywność pracowników.

Współczesny menedżer powinien być także zorientowany na klienta, ponieważ to zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów, a także dbanie o ich satysfakcję, jest niezbędne dla długoterminowego sukcesu firmy. Menedżerowie promujący w swoich zespołach podejście zorientowane na klienta, są w stanie zapewnić wyższą jakość usług i produktów.

### Być na bieżąco

W erze cyfryzacji znajomość nowoczesnych technologii i umiejętność ich wykorzystania w codziennej pracy jest nieodzowna, dlatego menedżerowie powinni być na bieżąco z najnowszymi trendami technologicznymi, aby móc efektywnie zarządzać procesami i wdrażać innowacje. Zrozumienie tech-

nologii, takich jak sztuczna inteligencja, analiza danych czy automatyzacja, może znacząco wpłynąć na konkurencyjność firmy.

Kluczowe umiejętności współczesnego menedżera to złożony zestaw cech i kompetencji, które razem tworzą profil skutecznego lidera współtworzącego otoczenie sprzyjające otwartości na innowacje i nowe sposoby rozwiązywania problemów. Współcześni liderzy powinni być przykładem adaptacji i gotowości do nauki nowych umiejętności. Ponadto powinni oni zapewnić bezpieczne środowisko, w którym pracownicy mogą uczyć się na własnych błędach i poprawiać własne umiejętności, szczególnie na drodze współpracy i wymiany wiedzy między pracownikami. Utworzenie środowiska sprzyjającego innowacji i eksperymentom: Kreowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się wymaga zaangażowania zarządu

**ZARZĄDZANIE NA ODLEGŁOŚĆ MOŻE BYĆ TRUDNE, BIORĄC POD UWAGĘ NIEBAGATELNY WPŁYW MENEDŻERÓW NA EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW.**

i liderów organizacji. Muszą oni być przykładem dla innych i aktywnie wspierać inicjatywy związane z uczeniem się, rozwojem myślenia nowatorskiego i podejmowania nowych wyzwań. Inwestowanie w rozwój tych umiejętności nie tylko podnosi efektywność menedżerów, ale także przyczynia się do tworzenia silniejszych, bardziej zintegrowanych i zadowolonych zespołów, co w konsekwencji prowadzi do sukcesu całej organizacji. ■





## W ODPOWIEDZI NA WYMAGANIA RYNKU

Żeby być skutecznym menedżerem, musisz być człowiekiem ciekawym i mieć wewnętrzną motywację do samorozwoju – a to wymaga działania, nie teorii.

**KRZYSZTOF KOSMAN,**

Ekspert SoDA, CTO 1000.software

Zauważam dwa główne trendy związane z programami MBA. Z jednej strony obecnie właściwie każda szkoła wyższa ma w ofercie takie kierunki. Pokazuje to duże zapotrzebowanie na tego typu wiedzę, pozwala jednak także przypuszczać, że jakość tej edukacji znacząco się obniża. Z drugiej strony, od czasu wydania przez Josha Kaufmana książki „Indywidualny Program MBA” spotykam się z coraz większą liczbą osób, które uznają te programy za bezużyteczne. Autor stawia tezę, że studia MBA są zbyt drogie i powodują, że przedsiębiorca zaczyna swoją przygodę z wielkim zadłużeniem. Wiedza przekazywana na tych kierunkach jest nieaktualna, nie wynika z praktyki i nie buduje kompetencji, które naprawdę są

potrzebne w biznesie. Najlepszą drogą do sukcesu jest edukacja własna i budowanie sieci partnerów i doradców.

### **Kluczowe są tzn. kompetencje miękkie**

Jestem zdecydowanym zwolennikiem Indywidualnego Programu MBA. Żeby być skutecznym menedżerem, musisz być człowiekiem ciekawym i mieć wewnętrzną motywację do samorozwoju – a to wymaga działania, nie teorii. Żaden nawet najlepszy program studiów nie zainstaluje w człowieku biernym i wycofa-

**ZNACZĄCĄ ROLĘ  
W PROCESIE ZARZĄDZANIA  
ROZPROSZONYMI  
ZESPOŁAMI ODGRYWAJĄ  
INDYWIDUALNE  
CECHY OSOBOWOŚCI  
I KOMPETENCJE  
SPOŁECZNE MENEDŻERÓW.**

nym potrzeby działania i miłości do rozmowy oraz budowania relacji. Sądzę też, że w pracy menedżera nie mają większego znaczenia szkolenia z nowych technologii. Dla osoby zarządzającej ludźmi technologie się zmieniają w zależności od projektu czy wyzwania, nad jakim obecnie pracuje. Musi je oczywiście rozumieć i możliwe, że w konkretnym przypadku będzie takie dziedzinowe szkolenie potrzebne, ale kluczowe są tzn. kompetencje miękkie. To umiejętność pracy z ludźmi, kontrolowanie własnych reakcji i myślenie o konsekwencjach drugiego i trzeciego rzędu robią prawdziwą różnicę. Praca osoby zarządzającej jest nieodłącznie związana ze współpracą z ludźmi – nawet jeśli dzisiaj możemy w praktyce realizować te zadania, nie ruszając się z domu – i to właśnie nad tym niezmiennie powinien się manager skupiać w swoim rozwoju personalnym. Nie dajmy się zwieść dystraktorom i coraz to nowszym trendom.

Menedżerowi chcącemu się rozwijać polecam: szkolenia z Nonviolent Communication (NVC), Mindfulness i umiejętności sprzedaży, zadbanie o własny wellbeing (np. przeczytaj książkę – „Dlaczego Śpimy?”) oraz medytację (np. z aplikacją Balance). ■



## SZTUCZNA INTELIGENCJA A ROZWÓJ MENEDŻERÓW

W dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym znajomość najnowszych technologii jest nieodzowna dla każdego współczesnego menedżera. Sztuczna inteligencja (AI) stanowi fundament nowoczesnych modeli biznesowych i umożliwia firmom nie tylko utrzymanie konkurencyjności, ale również innowacyjne podejście do zarządzania.

**JAN EKIEL,**  
ekspert SoDA, CEO Liki

### **S**ztuczna inteligencja (AI) - Transformacja biznesu

AI odgrywa kluczową rolę w transformacji biznesowej, przyczyniając się do automatyzacji procesów, analizy dużych zbiorów danych oraz tworzenia

personalizowanych doświadczeń dla klientów. Szkolenia z zakresu AI umożliwiają menedżerom zrozumienie, jak implementować inteligentne systemy w różnych aspektach działalności firmy.

Dlaczego warto inwestować w szkolenia AI?

**1. Automatyzacja procesów biznesowych:** AI pozwala na automatyzację rutynowych zadań, co znacząco zwiększa efektywność operacyjną. Menedżerowie, którzy rozumieją, jak wdrożyć technologie AI, mogą znacząco zmniejszyć koszty operacyjne i zwiększyć produktywność swoich zespołów.

**2. Analiza danych i podejmowanie decyzji:** Współczesne na-



rzędzia AI, takie jak modele GPT, umożliwiają analizę ogromnych ilości danych w czasie rzeczywistym. GPT (Generative Pre-trained Transformer) to zaawansowany model językowy oparty na sztucznej inteligencji. Jest rodzajem sieci neuronowej, która została wytrenowana na ogromnej ilości danych tekstowych, co pozwala jej na generowanie tekstu, tłumaczenie języków, pisanie różnych rodzajów treści kreatywnych i odpowiadanie na pytania w sposób informacyjny. Dzięki temu menedżerowie mogą podejmować bardziej świadome i strategiczne decyzje, bazując na analizach predykcyjnych i rekomendacjach dostarczanych przez inteligentne systemy.

**3. Personalizacja usług:** AI pozwala na tworzenie szytych na miarę doświadczeń dla klientów, co zwiększa ich satysfakcję i lojalność. Technologie AI są kluczowe w branżach takich jak marketing, gdzie precyzyjne dopasowanie oferty do potrzeb klienta jest kluczowe dla sukcesu.

### Konkretne przykłady wykorzystania AI

1. Specjalizowane GPT do zarządzania dokumentacją: Przykładowo, gdy zbierze się dokumenty z opisem wszystkich procesów i regulaminów, można sprawnie realizować zadania, ponieważ GPT zgodnie z tymi regulaminami, bezbłędnie i szybko opisuje możliwe rozwiązania i procedury postępowania dla każdego nowego problemu.

2. Automatyczna analiza specyfikacji ofert: GPT pozwoli na szybkie i bezbłędne mapowanie i odpowiedź na wymagania klienta na podstawie dokumentów przetargowych. Nawet najlepszym analitykom wykonanie takich analiz zajmuje wiele godzin, podczas gdy z wykorzystaniem AI odpowiedź jest gotowa w kilkanaście minut i jest bardziej precyzyjna.

3. Model językowy AI pozwoli stworzyć asystenta cyfrowego, który wygeneruje automatycznie, szybko i bezbłędnie każde wyma-

**LUDZIE CZĘSTO OBAWIAJĄ SIĘ, ŻE AI ZABIERZE IM PRACĘ. W RZECZYWISTOŚCI SZTUCZNA INTELIGENCJA MOŻE POMÓC PRACOWNIKOM PRACOWAĆ JESZCZE LEPIEJ I SZYBCIEJ.**

gane raporty zarządcze czy controllingowe na bazie dokumentów finansowych firmy i danych z systemów księgowych. Normalnie zlecając te raporty działowi kontrolingu, trzeba byłoby czekać wiele dni. GPT API nie tylko natychmiast dostarcza ustrukturyzowane dane, ale też konkretne rekomendacje zmian niezbędnych do poprawy wskaźników.

### Szkolenia i warsztaty – klucz do szybkiej adaptacji

Szybka adaptacja nowych technologii jest kluczowa, aby nie zostać w tyle w globalnym wyścigu. Najlepszym rozwiązaniem jest organizacja dedykowanych warsztatów, na których zespół nie tylko pozna Chat GPT, Copilota, API, ale w praktyce wypracuje kilka użytecznych scenariuszy użycia dla swojej firmy. Dzięki temu zespół szybko uwierzy w potencjał technologii, zobaczy korzyści, a po warsztatach powstaną konkretne, użyteczne dla firmy rozwiązania.

### Pokonanie lęków związanych z AI

Ludzie często obawiają się, że AI zabierze im pracę. W rzeczywistości sztuczna inteligencja może pomóc pracownikom pracować jeszcze lepiej i szybciej. Eksperti będą mogli wykonywać swoje zadania bardziej efektywnie, a ci, którzy ekspertem nie są, szybciej się nim staną. GPT nie zabierze pracy, ale sprawi, że ta sama osoba wykona ją lepiej i więcej w tym samym czasie, co prowadzi do wyższej jakości, możliwości ekspansji firm oraz zwiększenia potencjału i realnej wartości samego pracownika. ■



# SPECJALIŚCI DS. CYBERBEZPIECZEŃSTWA POSZUKIWANI

Firmy stoją przed wyzwaniem, jakim jest deficyt ekspertów ds. cyberbezpieczeństwa. Według raportu z globalnego badania Fortinet 2023 Cybersecurity Skills Gap, 68 proc. przedsiębiorstw zgłasza niedobór wykwalifikowanych specjalistów w swoich zespołach.

## LUISA LAVANO,

kierownik ds. inżynierii systemów w Fortinet

**S**zacuje się, że aby wypełnić tę lukę, na całym świecie potrzeba 3,4 mln nowych fachowców. Nad tym problemem i jego skutkami pochyłają się eksperci firmy Fortinet, a także proponują możliwe rozwiązania.

W latach 2021-2022 liczba firm, które doświadczyły pięciu lub więcej przypadków cyberataków, wzrosła o 53 proc. Jest to alarmujący wynik, za który liderzy przedsiębiorstw obarczają niedobór wykwalifikowanych pracowników w swoich kadrach.

Przewidywania te są zgodne z wcześniejszymi prognozami FortiGuard Labs. Eksperci ostrzegają w nich przed nadchodzącym wzrostem poziomu występowania wielu typów ataków oraz rozwojem modeli biznesowych stosowanych w cyberprzestępczości, w tym rynku Crime-as-a-Service (CaaS). Firmy stoją więc przed dużym wyzwaniem. Muszą stawić czoła zagrożeniom, nad którymi już teraz trudno jest im nadążyć oraz równocześnie przygotować

się na nadchodzącą falę kolejnych niebezpieczeństw.

Najbardziej problematyczna pozostaje kwestia bezpieczeństwa chmury – aż 44 proc. stanowisk powiązanych z tym aspektem pozostaje nieobsadzonych. Równie duże zapotrzebowanie na specjalistów odnotowywane jest w obszarze operacji bezpieczeństwa, a także zespołach ds. ochrony sieci (37 proc.) oraz ds. zapewnienia bezpieczeństwa podczas projektowania architektury oprogramowania (32 proc.).

## Zmniejszenie luki kompetencyjnej – jak to osiągnąć?

Biorąc pod uwagę braki w kadrach ds. cyberbezpieczeństwa, rekrutacja i utrzymanie wykwalifikowanych specjalistów będzie wymagać od przedsiębiorstw przyjęcia niestandardowych strategii. Eksperci Fortinet zachęcają do rozważenia następujących działań:

### • Oferowanie szkoleń obecnym specjalistom ds. bezpieczeństwa

Rozwiązanie to nie tylko pozwala podtrzymać na wysokim poziomie umiejętności zatrud-

nionych ekspertów, ale jest także świetnym sposobem na zwiększenie ich satysfakcji z pracy. Według badania przeprowadzonego przez instytut Society of Human Resource Management (SHRM), 86 proc. menedżerów ds. zasobów ludzkich twierdzi, że stale aktualizowana oferta szkoleń pomaga w utrzymaniu pracowników, a także przyczynia się do zapobiegania zawodowemu wypaleniu. Dostępnych jest wiele wysokiej jakości programów szkoleniowych w zakresie cyberbezpieczeństwa. Jest to rozwiązanie korzystne również dla nowozatrudnionych pracowników, którzy stawiają swoje pierwsze kroki w branży.

### • Otwarcie się na mniej oczywistych kandydatów

Chociaż zatrudnianie osób z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem byłoby najprostszym rozwiązaniem, nie wypełniłoby wspomnianej luki. W związku z tym firmy powinny przyciągać nowe utalentowane osoby. W połączeniu z oferowaniem szkoleń, jest to świetna stra-

**BIORĄC POD UWAGĘ  
BRAKI W KADRACH DS.  
CYBERBEZPIECZEŃSTWA,  
REKRUTACJA  
I UTRZYMANIE  
WYKwalifikowanych  
SPECJALIŚCIÓW  
BĘDZIE WYMAGAĆ OD  
PRZEDSIĘBIORSTW  
PRZYJĘCIA  
NIESTANDARDOWYCH  
STRATEGII.**



tegia rekrutacji profesjonalistów poszukujących możliwości zmiany ścieżki kariery.

Cyberbezpieczeństwo to branża otwarta na wiele profili oraz wymagająca zróżnicowanych zdolności. Odnaleźć się w niej mogą pracownicy z różnym doświadczeniem zawodowym: analitycy, prawnicy, psychologowie, socjologowie, programiści, inżynierowie, matematycy, fizycy, nauczyciele i wielu innych. Nie ma kategorii osób, które są bardziej odpowiednie od innych; bardziej istotne są tutaj umiejętności. Przede wszystkim jednak liczy się motywacja.

#### • Współpraca z instytucjami szkolnictwa wyższego

Wiele szkół wyższych przeznacza coraz więcej zasobów na tworzenie lub rozszerzanie programów studiów ukierunkowanych na cyberbezpieczeństwo. Podmioty sektora publicznego i prywatnego także mają istotną

rolę do odegrania w tym procesie. Muszą współpracować z instytucjami edukacyjnymi, aby wspólnie tworzyć kolejne generacje specjalistów w dziedzinie bezpieczeństwa w przestrzeni cyfrowej.

#### • Aktywizacja kobiet

Kobiety stanowią jedynie 24 proc. specjalistów ds. cyberbezpieczeństwa. Ich aktywizacja zmniejszyłaby problem luki w kadrach oraz pozwoliłaby na stworzenie bardziej zróżnicowanych środowisk pracy. Istnieją liczne środki wsparcia skierowane zarówno do kobiet chcących rozpocząć karierę w cyberbezpieczeństwie, jak też do tych, które już pracują w branży technicznej, ale są zainteresowane odkrywaniem nowych możliwości. Przykładowo, takie organizacje jak Women in Cybersecurity zapewniają swoim członkiniom dostęp do wiodących w branży programów szkoleniowych, networkingowych oraz mentorskich.

#### Warto myśleć nieszablonowo

Cyberprzestępcy z pewnością nie spowolnią swoich działań w najbliższym czasie. To z kolei sprawia, że zapotrzebowanie na pracowników w dziedzinie cyfrowego bezpieczeństwa będzie tylko rostało, więc konkurencja pomiędzy firmami o zatrudnienie wykwalifikowanych specjalistów stanie się jeszcze ostrzejsza. Biorąc pod uwagę wszystkie te aspekty warto rozważyć wdrożenie nowych strategii. Przydatne może okazać się zarówno oferowanie zróżnicowanych pakietów szkoleń swoim obecnym pracownikom, jak i rekrutowanie osób z mniej oczywistych obszarów. Dzięki temu obsadzenie kluczowych ról będzie możliwe w szybszym tempie. Inną zaletą proponowanych rozwiązań jest ciągły rozwój zespołów. Wszystkie te czynniki przełożą się na gotowość do obrony przed rosnącą gamą cyberzagrożeń. ■



## W ODPOWIEDZI NA ZMIANY

Studia MBA stanowią platformę rozwoju dla praktyków biznesu, umożliwiającą im poszerzenie swoich horyzontów o obszary zarządzania i profesjonalnej wiedzy menedżerskiej. Program studiów MBA koncentruje się na strategicznym podejściu do biznesu, analizie przypadków oraz rozwoju umiejętności niezbędnych do skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania projektami.



**DAWID REJMER,**

partner i sukcesor w Kancelarii  
Finansowej LEX

**P**rogramy MBA kładą duży nacisk na rozwój umiejętności przywódczych, w tym komunikacji, negocjacji, zarządzania zespołami i podejmowania decyzji. To pomaga menedżerom prowadzić organizacje w zmieniającym się środowisku. Studia obejmują szeroki zakres tematów, takich jak finanse, marketing, zarządzanie operacyjne, strategia, zasoby ludzkie, prawo i technologie informacyjne. Ta różnorodność zapewnia menedżerom wiedzę niezbędną do

zrozumienia różnych aspektów biznesu.

### **Rozwijać umiejętności analityczne**

Kursy MBA często wykorzystują studia przypadków i projekty zespołowe, które pomagają studentom rozwijać umiejętności analityczne i zdolność do rozwiązywania złożonych problemów w rzeczywistych sytuacjach biznesowych. Ponadto studia MBA oferują możliwość

**MBA CZĘSTO OFERUJĄ SPECJALIZACJE LUB KURSY DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI I ZMIANĄ. UCZĄ, JAK WPROWADZAĆ INNOWACJE, ZARZĄDZAĆ PROCESAMI ZMIAN I ADAPTOWAĆ SIĘ DO NOWYCH WARUNKÓW RYNKOWYCH.**

budowania sieci kontaktów z rówieśnikami, profesorami i liderami biznesu. Te relacje mogą być cenne w przyszłej karierze, dostarczając wsparcia i możliwości współpracy.

Wiele programów MBA ma międzynarodowy charakter, oferując kursy i projekty związane z biznesem w kontekście globalnym oraz możliwość studiowania za granicą. Pomaga to menedżerom zrozumieć różnorodne rynki i różnice kulturowe. Staże, projekty konsultingowe i symulacje biznesowe dostarczają praktycznego doświadczenia, co pozwala studentom zastosować teoretyczną wiedzę w rzeczywistych sytuacjach. MBA często oferuje specjalizacje lub kursy dotyczące zarządzania innowacjami i zmianą. Uczą, jak wprowadzać innowacje, zarządzać procesami zmian i adaptować się do nowych warunków rynkowych.

### **Praktyczne rozwiązania**

Kursy MBA są tak zaprojektowane, żeby przekazywać praktyczne rozwiązania. Teoria jest oczywiście ważna, natomiast od programów MBA można zdecydowanie oczekiwać praktycznych wskazówek i rozwiązań. Warto zatem wybierać te programy, gdzie w gronie prowadzących jest jak najwięcej praktyków biznesu. ■