

# MENEDŻER ROKU W FINANSACH

Raport „Menedżer Roku w Finansach” to przegląd najważniejszych postaci, które w 2024 r. miały istotny wpływ na branżę finansową w Polsce i szerzej – w regionie. W świecie, w którym technologia przekształca każdy aspekt życia zawodowego, menedżerowie w finansach stoją przed coraz bardziej złożonymi wyzwaniami. Transformacja cyfrowa, globalizacja, a także nowe modele pracy – jak praca hybrydowa i zdalna – sprawiają, że rola lidera finansowego wymaga nie tylko kompetencji technicznych, ale także zdolności zarządzania różnorodnymi zespołami rozproszonymi geograficznie i kulturowo.

Współczesny lider w finansach musi łączyć wiedzę finansową z umiejętnością szybkiego przystosowania

się do zmian technologicznych. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, automatyzacja procesów i rosnące wymagania w zakresie analizy danych stawiają przed menedżerami wyzwania związane z koniecznością ciągłego doskonalenia zespołów i podnoszenia ich efektywności. Wraz ze zmieniającymi się oczekiwaniami społecznymi liderzy finansowi muszą również dostosować swoje podejście do zarządzania talentami i rozwoju pracowników, wspierając elastyczność, innowacyjność i kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu.

W tegorocznym raporcie przedstawiamy menedżerów, którzy nie tylko adaptują się do nowych warunków, ale również aktywnie wyznaczają kierunki rozwoju branży finansowej.





## ROGER HODGKISS

prezes zarządu spółek ubezpieczeniowych Generali Polska

Od 2020 roku Prezes Zarządu spółek Generali Polska do którego dołączył w 2019 r. jako członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż. Pod jego przywództwem Generali Polska skutecznie rozwija strategię bycia partnerem na całe

życie dla klientów i partnerów. 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 r. dołączył do zarządu PZU SA i PZU Życie.

Ma tytuł inżyniera uzyskany z wyróżnieniem na Uniwersytecie w Liverpoolu oraz uprawnienia biegłego rewidenta certyfikowanego w Wielkiej Brytanii.



## TOMASZ IGNACZAK

dyrektor generalny KRUK

Pracuje w Grupie KRUK od 2004 r. Wśród stanowisk, które zajmował w KRUKu w Polsce, można wymienić m.in. team leadera Contact Centre, kierownika oddziału w Wałbrzychu czy menedżera procesu optymalizacji CC. W 2007 r. został zaangażowany w rozwój rynków zagranicznych Grupy KRUK. Doświadczenie, które zdobył w Polsce, stanowiło

ważny element realizacji projektów, które Grupa KRUK rozwijała w Rumunii i Czechach. W sierpniu 2011 r. dołączył do zespołu KRUK Romania, gdzie od 2013 r. pełnił funkcję dyrektora generalnego i przez siedem lat z sukcesami kierował rumuńską spółką, która zatrudnia przeszło 600 osób.

W 2020 r. wrócił do Polski, gdzie objął stanowisko dyrek-

tora generalnego KRUKa. Zarządza spółką liczącą ponad 1,5 tys. pracowników. Jest absolwentem geografii na Uniwersytecie Łódzkim, ukończył też studia podyplomowe w WSB we Wrocławiu na kierunku zarządzanie. Żonaty, jest ojcem dwóch synów, fanem wędkarstwa i gier planszowych, a także miłośnikiem podróży.



## AGNIESZKA KIELBASIŃSKA

prezes zarządu spółek SIGNAL IDUNA Życie Polska TU  
oraz SIGNAL IDUNA Polska TU

Ma wieloletnie doświadczenie zdobyte w sektorze ubezpieczeniowym. Z SIGNAL IDUNA związana jest od 2006 r. Zaczęła pracę jako dyrektor Biura Finansów i Księgowości, a w 2011 r. weszła w skład zarządu jako wiceprezes odpowiedzialna

za obszar finansów. Od 2013 r. zakres jej zadań został rozszerzony o rozwój produktów, nadzorowanie obszaru operacji oraz zarządzanie ryzykiem. Ma uprawnienia biegłego rewidenta, ukończyła również program Canadian Executive MBA. Jako

prezes zarządu w obu spółkach jest odpowiedzialna za obszar finansów, prawny, controllingu, audyt wewnętrzny, HR, administrację oraz rozwój strategii i projektów. W 2023 r. została laureatem nagrody Finansista Roku 2022.



## CEZARY KOCIK

prezes zarządu mBank

Ma 30-letnie doświadczenie w bankowości, w tym ponad 12-letnie na stanowisku wiceprezesa zarządu ds. bankowości detalicznej mBanku. Od października 2024 r. pełni funkcję prezesa zarządu. W latach 2007-2024 współtworzył z zespołem bankowości detalicznej mBanku kompleksową ofertę produktów i usług dla klientów indywidualnych, przedsiębiorców i małych firm w Polsce, Czechach i na Słowacji. Dodatkowo nadzorował segment klientów private

banking i wealth management, biuro maklerskie oraz TFI. Ma również praktyczne doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem kredytowym: w latach 2004-2007 zarządzał detalicznym procesem kredytowym, obejmującym pełny cykl kredytowy – od oceny zdolności kredytowej po windykację należności. Zanim związał się z mBankiem, zdobywał doświadczenie w obszarze audytu wewnętrznego, bankowości inwestycyjnej, restrukturyzacji i windykacji w Banku

PBG i jego prawnym następcy, Banku Pekao, oraz w obszarze detalicznym jako dyrektor oddziału w Łodzi (piątego pod względem wielkości oddziału Banku Pekao). Jest absolwentem Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku finanse i bankowość. W 2015 r. ukończył Advanced Management Program AMP 189 w Harvard Business School, a w marcu 2018 r. kurs Strategic Management in Banking w INSEAD. Ma licencję maklera papierów wartościowych.



## PIOTR KWIATKOWSKI

prezes zarządu Credit Agricole Bank Polska

Od 2007 r. jest związany z Credit Agricole. Od 2013 r. pełnił funkcję wiceprezesa, odpowiadając m.in. za bankowość korporacyjną, inwestycyjną, rynki kapitałowe oraz analizy makroekonomiczne. Wcześniej, w roli dyrektora generalnego, zarządzał Credit Agricole Corporate and Investment Bank Oddział w Polsce. Był również członkiem

Rady Nadzorczej Credit Agricole Bank Polska. W branży bankowej pracuje od ponad 20 lat. W swojej karierze był także dyrektorem biura kredytów w Banku Handlowym (dziś City Bank Handlowy), a także kierował m.in. departamentem finansowania strukturalnego i handlu oraz segmentem strategicznych klientów korporacyjnych w Pekao.

Absolwent Politechniki Warszawskiej i Uniwersytetu Warszawskiego, a także doktor nauk ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Autor wielu publikacji na temat finansów i bankowości, w szczególności dotyczących finansowania przedsiębiorstw i bankowości, w szczególności dotyczących finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych, kredytów konsorcjalnych oraz oceny i zarządzania ryzykiem kredytowym.



## SZYMON MIDERA

prezes zarządu PKO BP

Doświadczony zarządzający, z silnymi kompetencjami na stanowiskach kierowniczych w bankach oraz innych instytucjach finansowych. Skuteczny menedżer w spółkach Skarbu Państwa oraz prywatnych, z udokumentowanymi sukcesami. Od 2016 r. założyciel, współwłaściciel i prezes Shumee SA (platforma commerce) - jednego z liderów rynku cross-border e-commerce. Członek rad nadzorczych z wielolet-

nim doświadczeniem w obszarze profesjonalnych standardów ładu korporacyjnego. Ekspert z obszaru bankowości, e-commerce oraz inkubacji i akceleracji start-upów. Panelista i autor wielu publikacji na temat rynku e-commerce oraz platform typu marketplace. Biegacz długodystansowy, pasjonat muzyki i szczęśliwy tata czterech córek. Jest absolwentem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych Uniwer-

sytetu Łódzkiego i Advanced Management Programme w INSEAD w Fontainebleau. Ukończył również Executive MBA Program na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zorganizowany przy współpracy z Towson University oraz Robert H. Smith School of Business. Przez osiem lat, do czerwca 2016 r., pełnił funkcję prezesa i wiceprezesa zarządu Banku Poczтового. Wcześniej, przez siedem lat, związany był z mBankiem.



## MARCIN NEDWIDEK

prezes zarządu UNIQA

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

oprócz roli prezesa, odpowiada też za detaliczny biznes ubezpieczeń majątkowych i na życie. Do AXA dołączył w 2018 r. 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.



## RADOSŁAW OLSZEWSKI

prezes zarządu DM BOŚ

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

Banku Rozwoju. Jest współzałożycielem Domu Maklerskiego BOŚ i od wielu lat pełni funkcję prezesa zarządu. Absolwent Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów w Szkole

Głównej Handlowej oraz EMBA na Uniwersytecie Warszawskim. Był wieloletnim członkiem zarządu i rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady IDM.



## ANETA PODYMA

prezes zarządu Unum Życie

Ma imponujące doświadczenie menedżerskie. Karierę zaczynała 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 r. jest prezesem zarządu Unum Życie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na

oparte na wartościach 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 wg niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób. Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana społecznie. W 2011 r. współtworzyła ogólnopolską inicjatywę

Koalicja Prezesów Wolontariuszy 2011, znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem. Od 2012 r. jest członkiem Rady Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc od 2017 r. funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń.



## MACIEJ TRYBUCHOWSKI

prezes zarządu Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych i KDPW\_CCP

Z polskim rynkiem finansowym związany jest od ponad 30 lat. Od 2018 r. pełni funkcję prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od roku 2019 – prezesa zarządu izby rozliczeniowej KDPW\_CCP. Karierę zawodową rozpoczął w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jednocześnie w latach 1989-1990 był radcą w Biurze Pełnomocnika Rządu

ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. W latach 1995-2002 dyrektor Departamentu Emisji i Gwarancji, a następnie dyrektor zarządzający w Centralnym Domu Maklerskim Pekao. W okresie 2003-2012 dyrektor Biura Maklerskiego Banku BGŻ. Od 2013 r. do 2014 r. dyrektor, a następnie wiceprezes IDM. W latach 2015-2017 prezes Domu Maklerskiego Banku BPS, a w latach 2017-2018 prezes PGE Dom

Maklerski. Członek Rady Dyrektorów Europejskiego Stowarzyszenia Centralnych Depozytów Papierów Wartościowych (ECSDA). Od 2004 r. działa w Izbie Domów Maklerskich. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School oraz licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.



## POŁĄCZYĆ WIELE OBSZARÓW KOMPETENCYJNYCH

Rola dyrektora finansowego (CFO) na przestrzeni lat uległa zmianie, na co duży wpływ miały nieprzewidywalne zjawiska o znaczących skutkach, takie jak pandemia i wojna w Ukrainie – Nassim Taleb nazywa je czarnymi łabędziami. Te wydarzenia szczególnie dotknęły firm o słabszych fundamentach finansowych.



**OLIWIA POLAK**

Chief Financial Officer, WiseGroup

**W**spółczesny CFO, z osoby odpowiedzialnej jedynie za sprawozdawczość finansową, przekształcił się w strategicznego partnera CEO aktywnie wspierającego rozwój firmy. Poza umiejętnościami analitycznymi i strategicznym myśleniem

coraz większe znaczenie zyskują u niego kompetencje miękkie. Od osoby w tej roli oczekuje się proaktywnego podejścia, umiejętności tłumaczenia kwestii finansowych w sposób zrozumiały dla biznesu, budowania efektywnych zespołów przy jednoczesnym chłodnym i obiektywnym spojrzeniu na ryzyko, na które firma jest narażona, a także monitorowania dynamicznie zmieniających się regulacji prawnych.

### Znaczenie kompetencji miękkich

Jako lider CFO musi także wykazywać się wysokim poziomem

empatii i inteligencji emocjonalnej, wspierając zrównoważony rozwój organizacji, co jest ważne szczególnie w kontekście obecnych wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym. Firmy, które wspierają dobrostan pracowników i nadają sens ich pracy, osiągają lepsze wyniki niż te, które ten aspekt zaniedbują. Coraz bardziej odchodzi się od dominującej niegdyś postawy, która zakładała skupianie się wyłącznie na zysku finansowym.

### Rola współpracy

Dodatkowo jednym z kluczowych partnerów CFO jest dyrektor IT, ponieważ coraz częściej to właśnie CFO inicjuje wdrażanie automatyzacji w organizacji. W erze szybkiego rozwoju technologii, w tym rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, nowoczesny CFO musi być na bieżąco z najnowszymi innowacjami technologicznymi. W efekcie rola CFO stała się niezwykle interdyscyplinarna, łączy wiele obszarów kompetencyjnych w odpowiedzi na współczesne wyzwania. ■



## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W KONTEKŚCIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA

Zarządzanie ryzykiem w instytucjach finansowych w kontekście cyberbezpieczeństwa to obecnie jedno z kluczowych wyzwań, z którymi muszą zmierzyć się firmy działające w tym sektorze.



**PAWEŁ JUREK**

Business Development Director,  
DAGMA Bezpieczeństwo IT

**S**wiat finansów, ze względu na swoją specyfikę, jest wyjątkowo narażony na ataki cyberprzestępców, ponieważ operuje danymi o wyjątkowo wysokiej wartości – zarówno pod względem finansowym, jak i informacyjnym. Ochrona tych danych oraz zapewnienie ciągłości działania systemów to priorytet dla każdej instytucji finansowej, zwłaszcza w kontekście rosnącej liczby zagrożeń oraz zmieniających się regulacji prawnych.

### Cyberzagrożenia o różnym charakterze

Instytucje finansowe mierzą się z cyberzagrożeniami o różnym charakterze, z czego najczęściej spotykanymi są ataki phishingowe, ransomware oraz inne formy złośliwego oprogramowania. Phishing to metoda,

która bazuje na oszustwach socjotechnicznych, czyli manipulacji ludźmi w celu wyłudzenia danych lub uzyskania dostępu do systemów. Szczególnie groźną odmianą tego typu ataków jest spear phishing, który jest dużo bardziej precyzyjny i personalizowany niż masowe kampanie phishingowe. W tego typu atakach przestępcy zdobywają jak najwięcej informacji o swojej ofierze – np. o jej strukturze organizacyjnej, imionach i stanowiskach pracowników – aby ich działania wydawały się bardziej wiarygodne.

Ransomware, czyli oprogramowanie blokujące dostęp do danych i systemów w celu wymuszenia okupu, to kolejne zagrożenie, z którym coraz częściej muszą zmierzyć się instytucje finansowe. Ataki ransomware mogą całkowicie sparaliżować funkcjonowanie firmy, powodując nie tylko straty finansowe, ale również reputacyjne. Dodatkowo cyberprzestępcy coraz częściej stosują tzw. podwójny wymuszenie (ang. double extortion), czyli żądają okupu nie tylko za odblokowanie danych, ale także za nieujawnianie ich publicznie. W przypadku sektora finansowego, w którym dane

klientów są szczególnie wrażliwe, taki atak może mieć katastrofalne skutki.

### Zaniedbane kwestie związane z cyberbezpieczeństwem

Mimo powagi zagrożeń badania pokazują, że polskie firmy, w tym te z sektora finansowego, wciąż poważnie zaniedbują kwestie związane z cyberbezpieczeństwem. Z raportu „Cyberportret polskiego biznesu”, opublikowanego przez ESET i DAGMA Bezpieczeństwo IT, wynika, że tylko 59 proc. firm deklaruje korzystanie z oprogramowania antywirusowego, a aż 88 proc. z nich doświadczyło cyberataku w ciągu ostatnich



pięciu lat. Co więcej, ponad połowa pracowników nie przeszła w ciągu ostatnich pięciu lat ani jednego szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa, co znacznie zwiększa ryzyko popełnienia błędu przez człowieka, który jest jednym z najstabszych ogniw w systemie obrony organizacji.

Zaniechanie regularnych szkoleń i testów bezpieczeństwa, takich jak symulacje ataków (ang. penetration testing) czy audyty zabezpieczeń, stawia polskie instytucje finansowe w wyjątkowo trudnej sytuacji. W momencie ataku brak odpowiednich procedur i wyćwiczonych mechanizmów reakcji może prowadzić do opóźnień w odpowiedzi na

incydent, a w konsekwencji – do znacznie większych strat.

**ZANIECHANIE  
REGULARNYCH  
SZKOLEŃ I TESTÓW  
BEZPIECZEŃSTWA, TAKICH  
JAK SYMULACJE ATAKÓW  
(ANG. PENETRATION  
TESTING) CZY AUDYTY  
ZABEZPIECZEŃ, STAWIA  
POLSKIE INSTYTUCJE  
FINANSOWE W WYJĄTKOWO  
TRUDNEJ SYTUACJI.**

**Zmieniające się przepisy  
prawa**

Oprócz samych ataków instytucje finansowe muszą mierzyć się także z dynamicznie zmieniającymi się przepisami prawa, które nakładają na nie dodatkowe obowiązki w zakresie zarządzania ryzykiem cyberbezpieczeństwa. Przykładem takiej regulacji jest RODO, czyli ogólne rozporządzenie o ochronie danych, które nakłada na firmy obowiązek odpowiedniego zabezpieczenia danych osobowych. Mimo upływu lat, jak pokazują dane, wciąż tylko 68 proc. polskich





finansowymi, w tym wysokimi karami.

Nieprzestrzeżenie nowych regulacji oraz brak odpowiednich zabezpieczeń mogą prowadzić do katastrofalnych skutków zarówno dla samych instytucji finansowych, jak i dla ich klientów. W przypadku cyberataków w sektorze bankowym ryzyko utraty zaufania klientów jest niezwykle wysokie, a jego odbudowa może trwać latami. Co więcej, instytucje, które padły ofiarą ataku, mogą być zmuszone do poniesienia ogromnych kosztów związanych nie tylko z opłatami za usługi przywracania danych czy odbudowy infrastruktury IT, ale także z karami nałożonymi przez organy nadzoru oraz odszkodowaniami dla klientów, których dane zostały skradzione lub ujawnione.

### **Standard w każdej organizacji**

Dodatkowym problemem, przed którym stoją instytucje finansowe, jest rosnące ryzyko reputacyjne. W dobie mediów społecznościowych i szybkiego przepływu informacji każda informacja o naruszeniu bezpieczeństwa danych może w błyskawicznym tempie dotrzeć do szerokiej opinii publicznej, powodując nieodwracalne szkody wizerunkowe.

W dzisiejszych czasach, kiedy cyberzagrożenia stają się coraz bardziej powszechne, instytucje finansowe nie mogą zatem pozwolić sobie na zaniedbania w zakresie bezpieczeństwa. Zarządzanie ryzykiem cyberbezpieczeństwa musi stać się priorytetem, a odpowiednie działania – standardem w każdej organizacji. ■

firm uważa, że skutecznie dostosowało się do wymagań RODO, co może oznaczać, że znaczna część organizacji nie jest w pełni przygotowana na ewentualne kontrole lub incydenty związane z naruszeniem danych.

Kolejnym wyzwaniem, które staje przed firmami – w tym przed instytucjami finansowymi – jest wprowadzenie w życie dyrektywy NIS2 (Network and Information Systems Directive). Dyrektywa ta nakłada na przedsiębiorstwa – w tym operatorów usług kluczowych, takich jak bankowość, energetyka czy transport – obowiązek wdrożenia zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem i zabezpieczeń teleinformatycznych. NIS2 wymaga m.in. przeprowadzania regularnych analiz ryzyka, posiadania planów ciągłości działania, a także monitorowa-

### **W DZISIEJSZYCH CZASACH, KIEDY CYBERZAGROŻENIA STAJĄ SIĘ CORAZ BARDZIEJ POWSZECHNE, INSTYTUCJE FINANSOWE NIE MOGĄ ZATEM POZWOLIĆ SOBIE NA ZANIEDBANIA W ZAKRESIE BEZPIECZEŃSTWA.**

nia i reagowania na incydenty bezpieczeństwa.

Dla instytucji finansowych, które operują na rynku o kluczowym znaczeniu, dyrektywa NIS2 oznacza konieczność podjęcia szeroko zakrojonych działań, aby dostosować swoje polityki i systemy do nowych standardów. Niedostosowanie się do tych wymogów może wiązać się z poważnymi konsekwencjami

# U NAS LICZĄ SIĘ LUDZIE

Z **Tomaszem Ignaczakiem**, dyrektorem generalnym KRUKa, rozmawiała Katarzyna Mazur.



**J**est Pan związany z Grupą KRUK od 20 lat, a przez siedem lat kierował Pan jej rumuńskim oddziałem. Ten długi dystans pomaga Panu w zarządzaniu spółką? Jak te doświadczenia wpłynęły na Pana jako menedżera?

Od 2004 r. przeszedłem różnorodną ścieżkę kariery w KRUKu – zresztą kroczę nią radośnie do dziś. Moje początki były związane z pracą jako doradca w Contact Centre. Następnie zostałem team leaderem, kierownikiem oddziału oraz menedżerem. Praca u podstaw naszego biznesu pozwoliła mi na poznanie jego specyfiki oraz wyzwań, przed jakimi stają nasi klienci, a więc także firma i jej pracownicy. W 2011 r. dołączyłem do rumuńskiego oddziału, a w 2013 r. objąłem tam stanowisko dyrektora generalnego. Siedem lat później wróciłem do Polski, gdzie zarządzam dynamiczną spółką liczącą ponad 1,5 tys. osób. KRUK to przede wszystkim wspinali

ludzie, profesjonaliści w swoim fachu. To właśnie doświadczenia we współpracy z różnorodnymi zespołami pozwoliły mi rozwinąć się jako menedżerowi.

**Jakie osobiste doświadczenia pozwalają Panu sprawnie zarządzać ludźmi?**

Jestem szczęśliwym mężem i ojcem dwóch synów, więc w życiu prywatnym nie narzekam na nudę. Staram się być jak najlepszym partnerem dla mojej aktywnej pracującej żony i mam wrażenie, że to właśnie to partnerskie podejście w rodzinie ma duże przełożenie na mój model pracy z ludźmi. Bardzo zależy mi, aby każdy pracownik czuł się w swojej roli doceniony. Jak już wspominałem, w KRUKu najważniejsi są ludzie – nie jest to pusty slogan, a zasada i wartość, która towarzyszy nam w codziennej pracy od ponad ćwierć wieku.

**Jak na przestrzeni tych 20 lat, które spędził Pan w firmie, ale też w branży windykacyjnej, zmienił się ten sektor, potrzeby jego pracowników, a także osób zadłużonych? Jak to wpływa na kierunek, w jakim rozwija się KRUK i cała branża?**

Branża windykacyjna jest w zupełnie innym miejscu niż 20 lat temu. KRUK – jako lider sektora w Polsce i Europie – jest

**W KRUKU NAJWAŻNIEJSI SĄ LUDZIE – NIE JEST TO PUSTY SLOGAN, A ZASADA I WARTOŚĆ, KTÓRA TOWARZYSZY NAM W CODZIENNEJ PRACY OD PONAD ĆWIERĆ WIEKU.**

przykładem, jak prowadzić ten biznes z szacunkiem dla człowieka. Od lat stosujemy Zasady Dobrych Praktyk Firm Windykacyjnych Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (ZPF). Regularnie poddajemy się audytowi etycznemu i zgodnie z prawem dbamy o rzetelne informowanie naszych klientów o możliwościach spłaty zadłużenia czy konsekwencjach, jakie mogą wystąpić w przypadku jego braku. Stawiamy na edukację finansową społeczeństwa – w tym dzieci i młodzieży. Każdy dług wiąże się z jakąś decyzją finansową, a zobowiązania należy spłacić. Najważniejsze są inicjatywa i chęć znalezienia rozwiązania swojej sytuacji. Ustanawiamy nowe trendy w windykacji, ponieważ nasi klienci i ich nawyki z czasem się zmieniają. Generujemy nowe pomysły i stosujemy wiele innowacyjnych, cyfrowych rozwiązań, usprawniających naszą pracę, które jednocześnie ułatwiają naszym klientom kontakt z nami. ■

## OD DOWÓDCY DO INNOWATORA. EWOLUCJA RÓL CFO I CEO W SEKTORZE FINANSOWYM

Aby podążać za nieustannie zmieniającym się rynkiem i rozwojem technologicznym, kadra menedżerska wyższego szczebla nie tylko nie może zostawać w tyle, ale musi kroczyć przed wszystkimi, by nadawać właściwy kierunek całej firmie.



**ALINA KRASOŃ-STAJNIAK**  
dyrektor ds sprzedaży, CTE GROUP

Coraz więcej procesów zleczanych jest na zewnątrz w ramach outsourcingu lub podlega automatyzacji wspieranej przez sztuczną inteligencję. Choć współcześni CFO i CEO zarządzają coraz mniej licznymi zespołami, na ich barkach spoczywa także symulowanie i kontrolowanie innowacji oraz zwinne mapowanie wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. To wymaga siły i odporności psychicznej, ale – przede wszystkim – samoświadomości i chęci rozwijania zupełnie nowych kompetencji.

### Zmiana oczekiwań wobec menedżerów wyższego szczebla

Wykorzystywanie zaawansowanych analiz danych w oparciu o możliwości sztucznej inteli-

gencji jest obecnie kluczowe dla optymalizacji działań instytucji finansowych. Jeszcze nigdy potrzeba kreowania i wprowadzania w życie innowacji nie była tak istotną kompetencją kadry menedżerskiej. Ponadto klienci oczekują wielokanałowych, nowoczesnych i elastycznie dopasowujących się do ich potrzeb ścieżek obsługi, a także wsparcia samoobsługi za pomocą wirtualnych asystentów. Wdrażanie takich rozwiązań wymaga wiedzy, odwagi i cierpliwości, ponieważ narzędzia AI wymagają testowania i nieustannej uwagi w początkowej fazie wdrożenia. CEO i CFO przyjmują zatem role partnerów w procesie zmian, którzy powinni jasno wskazywać kierunek i pilnować, by nikt nie schodził z kursu.

W ciągu ostatnich lat widać wyraźne zmiany w strukturach organizacyjnych polskich firm. Rzesze pracowników tworzących często dublujące się zespoły zastąpili samodzielni specjaliści w swoich dziedzinach. Głównym zadaniem wyższej kadry zarządzającej stało się inicjowanie innowacji oraz troska o pozyskiwanie i zatrzymywanie

talentów. Dostępność środków zewnętrznych i wsparcia technologicznego sprawiły, że dla coraz większej liczby ekspertów znacznie atrakcyjniejsze stało się realizowanie własnych projektów niż praca nad rozwojem cudzych przedsiębiorstw. Aby przyciągnąć nowe talenty oraz zbudować ich lojalność i autentyczne zaangażowanie w realizację strategicznych celów firmy, warto przede wszystkim wykorzystać nowoczesne narzędzia HR-owe, mentoringowe i coachingowe.

Na przestrzeni ostatnich lat znacząco zmieniło się podejście do zatrudniania pracowników, zwłaszcza przedstawicielei kadry zarządzającej. Coraz częściej traktowani są oni jako inwestycja w innowacyjność przedsiębiorstwa. Dobry CFO i CEO znacząco podwyższa





wartość przedsiębiorstwa. Jest również inicjatorem zmian, dzięki którym firma stabilnie stoi na pozycji lidera lub śmiało i ambitnie zmierza w tym kierunku. Rekrutacja ludzi na tak odpowiedzialne stanowiska to szalenie złożony proces, który warto wesprzeć odpowiednimi narzędziami testującymi kompetencje i naturalne ludzkie talenty.

### **Jakie cechy powinien mieć CFO i CEO przyszłości?**

Institucje finansowe przechodzą obecnie proces głębokiej transformacji. Z jednej strony muszą budować relacje w tradycyjny sposób, a z drugiej – trafić do młodego pokolenia, dla którego nowoczesna technologia, sztuczna inteligencja, całodobowa dostępność i automatyzacja procesów to standard. Na bar-

### **UMIĘTNOŚĆ GROMADZENIA DANYCH, RAPORTOWANIE I ANALIZOWANIE RYZYK ORAZ TWORZENIE KOMPLEKSOWYCH STRATEGII NA PODSTAWIE RÓŻNYCH SCENARIUSZY OPARTYCH NA POGŁĘBIONYCH PROGNOZACH – TO KLUCZOWE KOMPETENCJE NOWOCZESNEGO CFO I CEO.**

kach kadry zarządzającej spoczywa zatem także zarządzanie ryzykiem w obliczu nowych wyzwań. Umiejętność gromadzenia danych, raportowanie i analizowanie ryzyk oraz tworzenie kompleksowych strategii na podstawie

różnych scenariuszy opartych na pogłębionych prognozach – to kluczowe kompetencje nowoczesnego CFO i CEO. Planując własny rozwój warto zatem skupić się właśnie na tych umiejętnościach.

Wraz z rozwojem technologii zmienił się także sposób zarządzania instytucjami finansowymi. Kluczową kompetencją stała się umiejętność zarządzania zmianą. Okazuje się bowiem, że problemem dla pracowników nie jest sama zmiana, ale m.in. odpowiednia jej komunikacja. Od nowoczesnej kadry zarządzającej wymaga się obecnie pogłębionej znajomości psychologii strategicznej, mediacji i dyplomacji, a także ścisłej współpracy z działem public relations.

Odwaga menedżerska i umiejętność budowania zaangażowania – nad tym



powinien stale pracować każdy CFO i CEO, by sprostać wyzwaniom współczesnego, niepewnego i ciągle zmieniającego się rynku. Trudno wymagać zaangażowania od innych, jeżeli samemu nie pracujemy z autentyczną pasją. Rozwijanie pasji w sobie i w innych wymaga wsparcia fundamentów – pewności siebie i świadomości własnych mocnych stron.

Tym, co wyróżnia CFO i CEO przyszłości, jest siła psychiczna w obliczu wyzwań i trudności. Buduje się ją, pracując każdego dnia z poczuciem sensu i świadomością wykorzystywania pełni własnego potencjału. Samoświadomość jest tu klu-

### **CFO I CEO CORAZ CHĘTNIEJ I ODWAŻNIEJ DECYDUJĄ SIĘ NA STANDARDYZACJĘ I CYFRYZACJĘ PROCESÓW BIZNESOWYCH, ZWŁASZCZA W DZIALE FINANSÓW I ANALITYKI.**

czowa, a doskonałym punktem wyjścia jest wykonanie tekstu psychometrycznego.

### **Na czym polega przywództwo oparte na innowacjach i zrównoważonym rozwoju?**

CFO i CEO coraz chętniej i odważniej decydują się na standaryzację i cyfryzację procesów biznesowych, zwłaszcza w dziale finansów i analityki. W ślad za tym idzie podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników oraz nauka kreatywnego, świadomego i odpowiedzialnego korzystania z dobrodziejstw sztucznej inteligencji. Obniżanie kosztów operacyjnych poprzedzane jest zaawansowanym planowaniem scenariuszowym i odpowiednim modelowaniem poszczególnych procesów.

Nowe technologie, nowe wyzwania, nowe modele zarządzania, nowe formy świadczenia pracy, nowe idee – świat biznesu wymaga dopasowywania się do ciągłych zmian i wykorzystywania ich na swoją korzyść. Tym, co pozwala przetrwać na rynku,

jest odporność organizacyjna, czyli umiejętność nie tylko dostrzegania ewentualnych zagrożeń, ale także wypracowywanie określonych procedur działania w świecie, który charakteryzuje się zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością.

Zróżnicowany rozwój uznaje wartość posiadania zróżnicowanej kadry pracowniczej, która umożliwia uczenie się od siebie nawzajem przy wsparciu dedykowanych narzędzi rozwojowych. Zdolność tworzenia innowacyjnych rozwiązań rzadko skupia się na kompetencjach jednej osoby i z reguły wymaga zaangażowania zespołu wzajemnie uzupełniających się osobowości. Pracownicy o różnych doświadczeniach, umiejętnościach i predyspozycjach widzą świat z różnych perspektyw, co jest podstawą innowacyjnego podchodzenia do rozwiązywania problemów. Każdy pracownik jest dla firmy kapitałem, dlatego warto nauczyć się odkrywać i wzmacniać jego prawdziwą wartość. ■



## Z MYŚLĄ O DOMU I RODZINIE

W ostatnich latach borykamy się z gwałtownymi i niespodziewanymi zjawiskami pogodowymi. Po każdym takim wydarzeniu przypominamy sobie, że warto ubezpieczyć dom. Wybierając polisę, pamiętajmy o odpowiednim zakresie i sumie ubezpieczenia, która odzwierciedla wartość domu, ale też elementów stałych i ruchomości.

„Generali z myślą o domu i rodzinie” wyróżnia na rynku odpowiedzialność w przypadku zapominalstwa klienta, np. o braku przeglądów budowlanych, bez względu na wiek budynku i z odpowiedzialnością do pełnej sumy ubezpieczenia, kradzieży oraz zalania poprzez niezamknięte okna czy drzwi.

– Nasi klienci doceniają również, że w przypadku szkody wypłata odszkodowania za dom jednorodzinny jest zawsze według wartości odtworzeniowej, czyli nowej bez względu na wiek budynku oraz wariant ubezpieczenia: ryzyka nazwane czy all risk. Ubezpieczenie w Generali daje również szeroki zakres dla domów w budowie i obejmuje m.in. stłuczenie, przepięcie, dewastację czy nawet ochronę ruchomości domowych. Klient ma również możliwość ubezpieczenia robotów koszących od kradzieży zwykłej z terenu posesji, kradzieży samochodu z garażu/miejsca parkingowego w hali garażowej – tłumaczy **Konrad Stonecki**, menedżer ds. rozwoju ubezpieczeń majątku indywidualnego w Generali Polska.

### Prekursor innowacyjnych rozwiązań

Generali od wielu lat jest prekursorem innowacyjnych roz-



### Konrad Stonecki, menedżer ds. rozwoju ubezpieczeń majątku indywidualnego w Generali Polska

wizań w zakresie ubezpieczeń domów i mieszkań. W 2006 r. jako pierwsza firma na rynku polskim wdrożyła formułę all risk, w 2016 r. dodała do zakresu ochrony szkody wynikające z rażącego niedbalstwa, a trzy lata później wprowadziła na rynek formułę zapominalstwa. Te rozwiązania doceniane są przez klientów i agentów oraz wpływają na czołowe miejsca ubezpieczyciela osiągnięte co roku m.in. w rankingu dziennika „Rzeczpospolita”.

### Generali wyznacza standardy

Ubezpieczenie „Generali z myślą o domu i rodzinie” po raz kolejny znalazło się na podium we wszystkich kategoriach rankingu ubezpieczeń domów i mieszkań, który opublikował dziennik „Rzeczpospolita”. W tym roku ubezpieczyciel zajął pierwsze miejsce w kategoriach: ubezpieczenie domu all risk i ubezpieczenie mieszkania ryzyka nazwane oraz drugie w pozostałych dwóch kategoriach: dom ryzyka nazwane i mieszkanie all risk.

– Bardzo cieszymy się z każdej nagrody. Przy ich okazji zawsze zachęcamy naszych klientów, by wybierali odpowiednio szeroki zakres ochrony i rozwiązania, które mogą im pomóc w trudnej sytuacji. To z czego jesteśmy w Generali najbardziej dumni, to fakt, że nasze pionierskie rozwiązania w ubezpieczeniach domów i mieszkań, od all riska po rażące niedbalstwo czy brak przeglądów, z czasem stały się elementem zakresu ubezpieczenia pozostałych firm. Jest to najlepszy dowód na to, że to właśnie Generali wyznacza w tej linii standardy rynkowe, a przez to ma znaczący wkład w rozwój tego produktu na polskim rynku – mówi Konrad Stonecki.



# PRZYSZŁOŚĆ RYNKU PRACY W FINANSACH

Polski rynek pracy wciąż intensywnie poszukuje specjalistów i ekspertów z obszaru finansów – wynika z najnowszej edycji „Przeglądu Wynagrodzeń i Trendów na Rynku Pracy 2025” opracowanego przez Michael Page. Mimo widma redukcji etatów spowodowanego szybkim rozwojem sztucznej inteligencji, praca ludzi wciąż jest potrzebna. Finansistów czeka wiele wyzwań polegających na dostosowaniu się do nowych warunków, poszerzeniu kompetencji miękkich czy nowym spojrzeniu na swoje role.



**JUSTYNA SZCZEREK**

Associate Executive Manager,  
Michael Page

## Sytuacja na rynku pracy w obszarze finansów

Tym, co niezmiennie uważamy w Michael Page, jest to, że kandydatów na nowe stanowiska przyciąga przede wszystkim wynagrodzenie. W przypadku płacy podstawowej finansyści oczekują zazwyczaj 15-20 proc. podwyżki w stosunku do obecnej stawki. Taki wzrost wynagrodzeń jest odpowiedzią na rosnące wymagania oraz odpowiedzialność zawodową.

Coraz większe znaczenie mają też elastyczność w organizacji pracy (m.in. praca hybrydowa), możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, oraz

perspektywy rozwoju i awansu. Finansyści oceniają oferty pracy pod kątem ich długoterminowego wpływu na ścieżkę kariery.

Przy zmianie pracodawcy poszukują najczęściej zwiększenia odpowiedzialności, możliwości zarządzania zespołem czy szansy na udział w ciekawych projektach.

Pracodawcy zaś – w obliczu dynamicznych zmian rynkowych i technologicznych – szczególnie cenią sobie kompetencje miękkie oraz umiejętność adaptacji pracowników. Oczekiwania wobec finansistów zmiernają w kierunku zwiększenia ich przedsiębiorczości i wpływu na biznes oraz umiejętności sprawnego reagowania na zmiany, a w przypadku stanowisk kierowniczych – posiadania silnych kompetencji liderkich i zarządzania zmianą, także w obszarze cyfrowym.



## Pracownicy finansowi w obliczu zmian

Szeroko rozumiana automatyzacja procesów w obszarze finansów trwa od wielu lat. W konsekwencji wszystkie czynności transakcyjne mogą zostać przejęte przez sztuczną inteligencję. Bardziej złożone działania, które wymagają opracowania zaawansowanego algorytmu, będą z kolei przez ten czas wykonywane przez człowieka. Al na razie nie wie, jak konkretne zmiany w regulacjach prawnych przekładają się na firmę, jakie ryzyko to implikuje i jak się do nich dostosować. Nie jest też w stanie zaangażować wielu źródeł w celu wypracowania rekomendacji dla organizacji. Wszędzie tam, gdzie

**NA RYNKU PRACY ZOSTANĄ TYLKO ROLE WYMAGAJĄCE KOMPETENCJI, KTÓRE BĘDĄ DAWAŁY KONKRETNĄ WARTOŚĆ DLA FIRMY ORAZ BĘDĄ PRZEKŁADAŁY SIĘ NA FUNKCJONOWANIE I DECYZJE ORGANIZACJI.**

potrzebne jest krytyczne myślenie i kreatywność, człowiek zawsze będzie potrzebny.

Wierzę, że idziemy w stronę pozycjonowania takich ról w finansach, które mają znaczenie i realną wartość dla firmy oraz są wykonalne tylko z udziałem

człowieka. Finanse mocno kontrybuują we wzroście organizacji, potrzebne będą więc osoby, które potrafią czytać kontekst, wnioskować i dawać rekomendacje.

Narzędzia bazujące na sztucznej inteligencji będą coraz bardziej zaawansowane. Podstawowymi umiejętnościami przyszłych finansistów będą kompetencje cyfrowe, czyli nieustannie aktualizowana wiedza, jak wykorzystywać te technologie i jakie są ich mechanizmy – bez potrzeby znajomości działania zaawansowanych algorytmów. Procesy wdrażania i utrzymania maszyn będą zaś znajdowały się po stronie zespołów IT.

Dzisiaj osoby, które zajmują się finansami, prezentują z re-



guły coraz wyższe umiejętności narzędziowe. Nasi klienci coraz częściej zgłaszają jednak, że chcą pracowników, którzy skupiają się stricte na finansach, resztę zostawiając zespołom IT. Prognozujemy zatem, że te dwie funkcje będą rozdzielane. Potrzeba więcej pracowników, którzy zrozumieją biznes poza cyframi, czyli szerszy kontekst.

### **AI a struktura zatrudnienia**

Sztuczna inteligencja z pewnością będzie miała wpływ na redukcję zespołów finansowych. Zawód księgowego, pracującego na danych historycznych, łatwo

**JEŚLI CHODZI  
O ZARZĄDZANIE ZDALNYMI  
ZESPOŁAMI, ISTOTNE  
JEST, BY LIDERZY MIELI  
PEWNOŚĆ, ŻE KAŻDY  
Z PRACOWNIKÓW  
ROZUMIE TO, CO ROBI, MA  
ŚWIADOMOŚĆ WPŁYwu  
NA ŻYCIE ZESPOŁU I FIRMY  
ORAZ MA JASNE CELE  
USTALONE Z MENEDŻEREM  
LUB SAMODZIELNIE.**

zautomatyzować. Mamy obecnie stały dostęp do wiedzy i informacji, a także dopasowane na-

rzędzia, które wspierają nas lub wyręczają w prostych, ale i coraz bardziej zaawansowanych czynnościach. Ta rola może więc ewoluować z czasem w stronę doradcy ds. finansów. Podobnie będzie w przypadku zawodów kontrolingowych. Zaawansowane technologie mogą pomóc optymalizować czas, obszar konsultacyjny zaś cały czas będzie po stronie człowieka.

Pewne jest zatem, że uszczuplone zostaną działy księgowości i kontrolingu, choć te ostatnie w zdecydowanie mniejszym stopniu. Pozostałe obszary, np. ryzyka lub audytu wewnętrzne-



go, też zyskają narzędzia, które po części zastąpią ludzi.

Na rynku pracy zostaną tylko role wymagające kompetencji, które będą dawały konkretną wartość dla firmy oraz będą przekładały się na funkcjonowanie i decyzje organizacji. Zmiany są pewne i dzieją się na naszych oczach. Firmy i sektory na polskim rynku są jednak wciąż zróżnicowane pod kątem cyfryzacji i korzystania z zaawansowanych narzędzi. Ludzie nie tracą pracy od zaraz. Zmiany struktury zatrudnienia będą wynikały przede wszystkim z dynamiki wdrażania zaawansowanych technologii.



### **Nowe umiejętności, nowe możliwości**

Osoby, które będą chciały pozostać w finansach, mają jeszcze czas, aby poszerzyć swoje umiejętności merytoryczne i kompetencje miękkie, które dadzą im przewagę nad sztuczną inteligencją. Przed nimi duże wyzwanie. Z czasem rynek pokaże, w którą stronę będzie ewoluować i jakich umiejętności faktycznie potrzeba, aby utrzymać się na stanowisku.

Wierzę, że mimo wszystko idziemy w kierunku humanizacji. Człowiek zawsze będzie ważny, jednak jego kompetencje będą musiały być obliczone na inne potrzeby firm, których nie zabezpieczy AI. Działy finansowe będą zapewne docelowo posiadać dostosowane narzędzia i składać się z osób dających wartość dodaną dla danej spółki w cyfrowym środowisku.

### **Kolejne wyzwanie – zarządzanie zdalnymi zespołami**

Innym, równie istotnym wyzwaniem, z jakim boryka się ry-

nek pracy, jest zarządzanie zdalnymi zespołami. Pełny powrót do pracy stacjonarnej nie jest już możliwy. Praca zdalna lub hybrydowa często warunkuje dziś zainteresowanie kandydata ofertą – inaczej w ogóle nie ma mowy o zmianie roli. Według naszego raportu „Talent Trends”, elastyczność, zaraz po wynagrodzeniu i równowadze między życiem prywatnym a pracą, to główne czynniki pozwalające na przyciąganie lub zatrzymywanie talentów w firmie.

Praca w pełni zdalna może wptywać na zmniejszenie lojalności pracowników czy efektywność, które długodystansowo niosą negatywne skutki dla pracodawców. Dlatego to praca hybrydowa daje większe poczucie elastyczności – znalezienia złotego środka i zdroworozsądkowego podejścia do tematu.

Jeśli chodzi o zarządzanie zdalnymi zespołami, istotne jest, by liderzy mieli pewność, że każdy z pracowników rozumie to, co robi, ma świadomość wpływu na życie zespołu i firmy oraz ma jasne cele ustalone z menedżerem lub samodzielnie. Istotne są też indywidualne podejście do pracowników oraz możliwość spotykania się i integrowania z zespołem.

Dziś w zasadzie każdy zespół jest zarządzany zdalnie albo hybrydowo. Nie chodzi tu o rozproszenie stricte lokalizacyjne, tylko o sytuację, w której każdy pracownik siedzi przy innym monitorze każdego kolejnego dnia. Efektywność takich zespołów zależy w dużej mierze od tego, jak pracuje się indywidualnie z każdą z osób. ■

**CZŁOWIEK ZAWSZE BĘDZIE WAŻNY, JEDNAK JEGO KOMPETENCJE BĘDĄ MUSIAŁY BYĆ OBLICZONE NA INNE POTRZEBY FIRM, KTÓRYCH NIE ZABEZPIECZY AI.**

## ESG JAKO ELEMENT STRATEGII BIZNESOWYCH

Aby lepiej wdrożyć zrównoważony rozwój, liderzy biznesu i finansów muszą wspierać swoje organizacje w zredefiniowaniu i przeprojektowaniu modeli biznesowych, a także mierzyć i komunikować wpływ, przejść na myślenie systemowe i nabyć nowe kompetencje.



**JAKUB BEJNAROWICZ**  
dyrektor regionalny na Europę,  
AICPA & CIMA

**G**dyby organizacje zmieniły sposób, w jaki wdrażają zrównoważony rozwój, mogłyby znacząco zwiększyć wartość biznesową. To jeden z wniosków raportu „Beyond Checking the Box” opublikowanego przez IBM Institute for Business Value (IBV). Firmy, które postawiły na zrównoważony rozwój, odnotowały o 16 proc. wyższy wskaźnik wzrostu przychodów i mają o 52 proc. większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników finansowych w porównaniu ze swoimi konkurentami. Ponadto dwukrotnie częściej przypisują znaczną poprawę kosztów operacyjnych swoim działaniom na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Jak jednak wynika z raportu IBV, wydatki na raportowanie zrównoważonego rozwoju przewyższają wydatki na innowacje

w tym obszarze o 43 proc. Sześć na 10 osób zajmujących stanowiska kierownicze w badanych przez IBV firmach przyznaje, że musi szukać kompromisów i wybierać między generowaniem wyników finansowych a zrównoważonym rozwojem. Tymczasem aby zrównoważony rozwój mógł być katalizatorem transformacji biznesowej, kluczowe jest pełne wdrożenie go w ramach działań operacyjnych, a nie traktowanie jedynie jako wymogu regulacyjnego i elementu sprawozdawczości. Jak to zrobić?

### Przebudowa modeli operacyjnych

Organizacje muszą przeprojektować cały swój model biznesowy i łańcuchy wartości, integrując zrównoważony rozwój we wszystkie podejmowane działania, aby budować i skalować operacje, usługi i produkty, które są bardziej inteligentne, wydajne, zrównoważone i odporne na wyzwania przyszłości. Dla przykładu – projektowanie zrównoważonych produktów i strategii gospodarki obiegu zamkniętego nie tylko zmniejszają wpływ środowiskowy, ale także zwiększają efektywność kosztową i zasobową, wzmacniając zdolność

przedsiębiorstw do radzenia sobie z zakłóceniami w łańcuchach dostaw. Firmy, które przyjmują modele cyrkularne, udowadniają, że zrównoważony rozwój i rentowność mogą współistnieć.

Nowoczesne technologie, takie jak sztuczna inteligencja, blockchain i chmura obliczeniowa, mogą odegrać znaczącą rolę w tym procesie. Zaawansowane technologie to bowiem szansa nie tylko na zwiększenie efektywności i rentowności biznesu, ale także uczynienie go bardziej inteligentnym i elastycznym, dostosowującym się do potrzeb konsumentów i zmieniających się warunków rynkowych. Stwarza to także możliwość przekształcenia modeli biznesowych w kierunku „robienia więcej i lepiej za mniej”.





**ZAAWANSOWANE  
TECHNOLOGIE TO SZANSA  
NIE TYLKO NA ZWIĘKSZENIE  
EFEKTYWNOŚCI  
I RENTOWNOŚCI BIZNESU,  
ALE TAKŻE UCZYNIENIE GO  
BARDZIEJ INTELIGENTNYM  
I ELASTYCZNYM,  
DOSTOSOWUJĄCYM SIĘ DO  
POTRZEB KONSUMENTÓW  
I ZMIENIAJĄCYCH SIĘ  
WARUNKÓW RYNKOWYCH.**

Integracja zrównoważonego rozwoju z cyfrową strategią wymaga jednak elastycznego modelu biznesowego, który potrafi dostosować się do zmieniających się regulacji i warunków rynkowych, zwłaszcza w obliczu rosnących obaw klimatycznych. Kluczowe

jest, aby liderzy biznesu i finansów odgrywali aktywną rolę w tej integracji, wspierając organizacje w analizach, jak modele biznesowe mogą być przeprojektowywane, by osiągnąć prawdziwie zrównoważony wzrost.

**Mierzenie wpływu**

Badania AICPA & CIMA „Future of Finance 2.0” pokazują, że 61 proc. specjalistów ds. księgowości i finansów uważa, że zrównoważony rozwój staje się coraz ważniejszy dla modeli biznesowych. Tylko 48 proc. z nich mierzy jednak obecnie społeczny i środowiskowy wpływ inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju podejmowanych przez swoje organizacje, a jedynie 45 proc. mierzy wpływ kwestii ESG na wyniki swoich firm.

Dlatego niezwykle ważne jest, aby liderzy finansów i biznesu przyjęli podejście oparte na tworzeniu długoterminowej wartości. Muszą wspierać integrację zrównoważonego rozwoju ze strategią firmy i strategią cyfrową oraz mierzyć, w jaki sposób organizacja generuje wartość. Rola finansów w pomiarze i zarządzaniu niematerialną wartością ESG w organizacji, która ułatwia podejmowanie decyzji i ostatecznie napędza długoterminowy sukces oraz rentowność, będzie kluczowym elementem w mierzeniu i komunikowaniu wpływu.

**Myślenie systemowe i nowe umiejętności**

Liderzy finansów i biznesu muszą przejść od działań podejmowanych w izolacji



do myślenia systemowego, które uwzględnia wzajemne powiązania pomiędzy technologią, zrównoważonym rozwojem i strategią organizacyjną. Aby skutecznie dokonać tej zmiany, będą musieli poszerzyć swoją wiedzę z zakresu myślenia zintegrowanego, analizy danych, umiejętności cyfrowych, zrównoważonego rozwoju i zarządzania zmianą. Doskonalenie tych kompetencji pomoże im przejść od oceny wyłącznie wyników finansowych do bardziej holistycznego spojrzenia na wyniki ekonomiczne i społeczne, aby lepiej zrozumieć wpływ organizacji na środowisko i szerokie grono interesariuszy.

W erze ciągłego postępu i wzrostu znaczenia zrównoważonego rozwoju liderzy finansów i biznesu muszą też nabywać nowe umiejętności, by móc sku-

**LIDERZY FINANSÓW  
I BIZNESU MUSZĄ  
PRZEJŚĆ OD DZIAŁAŃ  
PODEJMOWANYCH  
W IZOLACJI DO MYŚLENIA  
SYSTEMOWEGO,  
KTÓRE UWZGLĘDNI  
WZAJEMNE POWIĄZANIA  
POMIĘDZY TECHNOLOGIĄ,  
ZRÓWNOWAŻONYM  
ROZWOJEM I STRATEGIĄ  
ORGANIZACYJNĄ.**

tecznie prowadzić swoje zespoły, a dzięki temu wspierać osiągnięcie celów organizacyjnych. Gdyby stworzyć schemat aktualnie pożądanymi umiejętnościami w finansach, wyglądałby on jak litera T. Kompetencje techniczne tworzyłyby jego pion – każdy finansista musi je posiadać. To, co wy-

różnia niektórych z nich, to część leżąca poziomo – obejmująca przywództwo, zdolność do wywierania wpływu na rozwój biznesu oraz strategiczne myślenie. Konieczne jest także rozwijanie inteligencji emocjonalnej, bez której trudno wykazać się tymi trzema umiejętnościami.

Niezwykle istotnym elementem jest również umiejętność współpracy. Z jednej strony konieczna jest współpraca z różnymi działami wewnętrznymi, aby zbierać niezbędny zestaw danych, z drugiej – finalne raporty mogą być wykorzystane w dyskursie społecznym oraz do budowania relacji, łącząc różne grupy interesariuszy. Dzięki temu możliwe będzie podejmowanie lepszych długoterminowych decyzji biznesowych i zrównoważony rozwój. ■





## KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE W FINANSACH

W dzisiejszym świecie, gdzie zmiany w sektorze finansowym następują szybciej niż zmiany wizerunku utalentowanej Lady Gaga, liderzy muszą być gotowi na wszystko. Od kryzysów gospodarczych, po nagłe zmiany regulacyjne – wyzwania są na porządku dziennym.



**IWONA SKIBA**


wiceprezes zarządu, dyrektor obszaru psychologii biznesu, GRUPA ODITK

**O**d 25 lat jestem związana z rynkiem doradczo-szkoleniowym.

Projektuję i organizuję procesy rozwojowe dla liderów rynku, a temat przywództwa to moja specjalizacja i pasja. Wielokrotnie miałam przyjemność pracować dla największych firm z polskiego sektora finansowego – banków, instytucji ubezpieczeniowych i leasingowych. W tym artykule, na bazie moich doświadczeń i wiedzy, podzielę się obserwacjami, jakie umiejętności przywódcze są kluczowe, aby nie tylko przetrwać, ale i rozkwitnąć w tym dynamicz-

nym środowisku. Przygotujcie się na podróż po świecie kompetencji miękkich, które mogą zdziałać cuda.

### 1. Angażowanie ludzi – magia motywacji

Zacznijmy od najważniejszego – zaangażowania ludzi. W badaniach Gallupa z 2022 r. wykazano, że zespoły o wysokim poziomie zaangażowania są o 21 proc. bardziej produktywne. To jak z kawą – im lepsza, tym więcej energii. Liderzy muszą umieć inspirować swoich pracowników, pokazywać im sens ich pracy i sprawiać, że czują się częścią czegoś większego. Jak to osiągnąć? Można zacząć od prostych pytań: „Dlaczego robimy to, co robimy?”, „Jaki jest tego głębszy sens?”. Odpowiedź na te pytania powinna być jasna i przekonująca. Wizja firmy powinna być nie tylko  twardym hasłem na stronie



internetowej, ale codziennym motywem do działania.

Gdy pracownicy rozumieją cel swojej pracy, stają się bardziej zaangażowani i chętni do działania. To wyzwanie, bo wg badań Gallupa jest tylko 23 proc. zaangażowanych pracowników na świecie (Gallup Survey, 2023). Polska znalazła się w TOP 5 najbardziej pesymistycznych krajów w temacie przyszłości. W tym temacie liderzy, nie tylko ze świata finansów, mają lekcję do odrobienia.

## 2. Wizja i komunikacja - latarnia morska w burzy

Każdy lider powinien być jak latarnia morska – wskazywać drogę nawet w najciemniejszych czasach. Umiejętność komunikacji wizji jest kluczowa. Badania przeprowadzone przez „Harvard Business Review” pokazują, że liderzy, którzy skutecznie komunikują swoją wizję, mają o 50 proc. większe szanse na osiągnięcie sukcesu. Jak to zrobić? Regularne spotkania zespołowe, transparentność w działaniach oraz

otwarte kanały komunikacji to kluczowe elementy. W dobre wiedzy pomysły są podstawą sukcesu niemal w każdej dziedzinie. Lider może mieć najwspanialszy pomysł na świecie, ale jeżeli nie potrafi przekonać innych, aby podążali za jego wizją, trudno spodziewać się sukcesu. Dlatego komunikacja wśród czołowych liderów biznesu na świecie nie jest już uważana za umiejętność miękką.

Liderzy, którzy dotarli na sam szczyt, nie tylko deklarowali bez ogródek, jak ważna jest skuteczna komunikacja we wszystkich jej formach – pisanie, mówienie, prezentowanie. Bardzo lubię zdanie, które wygłosił Daniel Pink: „Jeżeli za coś menedżer jest odpowiedzialny, to za to, żeby pomóc ludziom zrozumieć znaczenie ich pracy”. Dla mnie rola lidera to dziś łączenie pracownika czy zespołu z organizacją, bycie



**JEŚLI CHODZI  
O ZARZĄDZANIE ZDALNYMI  
ZESPOŁAMI, ISTOTNE  
JEST, BY LIDERZY MIELI  
PEWNOŚĆ, ŻE KAŻDY  
Z PRACOWNIKÓW  
ROZUMIE TO, CO ROBI, MA  
ŚWIADOMOŚĆ WPŁYWU  
NA ŻYCIE ZESPOŁU I FIRMY  
ORAZ MA JASNE CELE  
USTALONE Z MENEDŻEREM  
LUB SAMODZIELNIE.**

blisko ludzi i aktywne ich wspieranie, a nie tylko klepanie po plecach. To lead – czyli poprowadzić – to czasownik w stronie czynnej!

### **3. Odporność psychiczna – twardzi jak stal czy elastyczni jak sprężyna?**

Według badań Instytutu Galupa z 2023 r. 41 proc. pracowników na świecie odczuwa stres w pracy. Dlatego tak ważne jest, żeby szefowie byli ludźmi z „nerwami na wodzy”, szczególnie w świecie finansów. Odporność psychiczna to umiejętność przetrwania burzy i wyjścia z niej silniejszym. Badania przeprowadzone przez American Psychological Association pokazują, że osoby z wysoką odpornością psychiczną lepiej radzą sobie ze stresem i są bardziej elastyczne wobec zmian. Jak budować tę odporność? Przede wszystkim poprzez rozwijanie umiejętności zarządzania swoim stresem oraz promowanie kultury wsparcia oraz „well-work” w zespole. W tej branży pracuje się bardzo dużo, instytucje finansowe „nie biorą jeńców”. Wielokrotnie widziałam w tej branży utalentowanych i bardzo skutecznych menedżerów. Niestety, widziałam też, jaką cenę – szczególnie w obszarze własnego zdrowia – płacili za sukcesy.

### **4. Adaptacja do zmian – elastyczność w praktyce**

W sektorze finansowym zmiany są nieuniknione; to jak wiatr w żaglach – czasem łagodny, a czasem huraganowy. Umiejętność adaptacji do zmian jest kluczowa dla każdego lidera. Badania przeprowadzone przez

## **W BRANŻY FINANSOWEJ CIĄGŁE ZA MAŁO JEST BEZPIECZEŃSTWA PSYCHICZNEGO W ZESPOŁACH. JAK JE DEFINIUJĘ? TO PRZEKONANIE, ŻE NIE ZOSTANIESZ UKARANY, GDY POPEŁNISZ BŁĄD.**

McKinsey pokazują, że organizacje zdolne do szybkiej adaptacji mają o 30 proc. wyższe wyniki finansowe niż te, które nie potrafią dostosować się do nowych warunków. Jak rozwijać tę umiejętność? Warto inwestować w szkolenia z zakresu innowacyjnych metod pracy oraz promować kulturę eksperymentowania i uczenia się na błędach.

Uważam, że w branży finansowej ciągle za mało jest bezpieczeństwa psychicznego w zespołach. Jak je definiuję? To przekonanie, że nie zostaniesz ukarany, gdy popełnisz błąd. Pozwala ono m.in. na wyrażanie opinii, kreatywność i umiarkowane podejmowanie ryzyka – czyli zachowania, które wspierają rozwój i prowadzą do przetomów na rynku. Żyjąc w bańce „nieustających sukcesów”, nie powinniśmy zapominać o tym, że rozwój i innowacje są zbudowane na niepowodzeniach.

### **5. Odwaga – fundament efektywnego przywództwa**

W czasach niepewności i szybkich zmian w branży fi-

ansowej potrzeba ludzi odważnych, którzy potrafią zachować zimną krew. Odwaga jest kluczowym elementem skutecznego przywództwa, a nikt lepiej nie adresuje tego tematu niż Brené Brown – znana badaczka w dziedzinie emocji i wrażliwości. Brown wskazuje, że prawdziwa odwaga polega na wyborze bycia wrażliwym i otwartym na niepewność, co często wiąże się z ryzykiem. Zamiast unikać trudnych sytuacji, liderzy powinni podejmować decyzje, które mogą być niewygodne, ale prowadzą do autentyczności i prawdziwego połączenia z zespołem. Brown zwraca uwagę, że odwaga nie jest brakiem strachu, ale zdolnością do działania pomimo niego. Prawdziwe zwycięstwo polega na podjęciu wyzwania i pokazaniu odwagi w obliczu niepewności. Lider przyszłości to taki, który tworzy kulturę, w której odwaga i wrażliwość są cenione i promowane, co z kolei prowadzi do silniejszych i bardziej zaangażowanych zespołów.

Podsumowując, kluczowe umiejętności przywódcze w dynamicznie zmieniającym się sektorze finansowym to: angażowanie ludzi poprzez inspirującą wizję, umiejętność komunikacji, odporność psychiczna oraz zdolność adaptacji do zmian i odwaga. Pamiętajmy, że liderzy to nie tylko osoby zarządzające zespołem. To także mentorzy i przewodnicy. W końcu w świecie finansów nie chodzi tylko o liczby i statystyki – chodzi o ludzi! Bez nich żaden, nawet najbardziej utalentowany lider nie odniesie sukcesu. ■