

RAPORT
**MENEDŻER
ROKU 2026**



W świecie nieustannych zmian, rosnącej niepewności i coraz większej złożoności procesów biznesowych szczególnego znaczenia nabiera rola menedżerów, którzy potrafią nie tylko skutecznie realizować cele, lecz także inspirować ludzi, budować zaangażowanie i wyznaczać kierunki rozwoju. W raporcie „Menedżer Roku” prezentujemy sylwetki liderów, którzy wyróżniają się ponadprzeciętną skutecznością, odwagą w podejmowaniu decyzji oraz umiejętnością łączenia strategicznego myślenia z codziennym przywództwem.

To osoby, które potrafią dostrzegać szanse tam,

gdzie inni widzą ograniczenia, a swoją postawą wpływają nie tylko na wyniki, lecz także na kulturę organizacyjną i rozwój zespołów. Ich sukcesy są efektem konsekwencji, kompetencji oraz zdolności budowania relacji opartych na zaufaniu i współpracy.

Przedstawieni w raporcie menedżerowie prezentują różne style zarządzania i ścieżki kariery, łączy ich jednak wspólny mianownik – odpowiedzialne przywództwo oraz realny wpływ na otoczenie. To właśnie ci liderzy wyznaczają standardy nowoczesnego zarządzania i stanowią inspirację dla kolejnych pokoleń menedżerów.



Filip BARGIEŁOWSKI

prezes zarządu 4-B Group

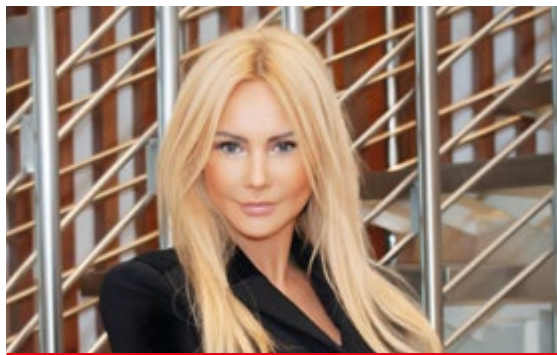
uzasadnienie

Za skuteczne przywództwo, strategiczną konsekwencję oraz rozwój 4-B Group w kierunku nowoczesnego partnera operacyjnego dla firm z sektora finansowego i administracyjnego. Za wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w obszarze digitalizacji, zarządzania dokumentacją i optymalizacji procesów biznesowych.

Doświadczony menedżer, absolwent Wydziału Zarządzania i Wydziału Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej oraz Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie ukończył studia podyplomowe z Wieloaspektowego Zarządzania Wierzytelnościami. Karierę w branży rozpoczął jeszcze podczas studiów, pod koniec lat 90.

Kluczowy wpływ na jego rozwój zawodowy miał okres pracy w polskim oddziale Intrum Justitia, obecnie Intrum, gdzie przeszedł drogę od współpracownika w Zespole Zarządzania Informacją do menedżera kierującego dwoma zespołami oraz członka zespołu odpowiedzialnego za strategię spółki na lata 2008-2013.

Od 16 lat zarządza rodzinną firmą 4-B Group. Ma ponad 20 lat doświadczenia w organizacji i optymalizacji procesów operacyjnych, administracyjnych oraz back office'owych. Pod jego kierownictwem 4-B Group wprowadziła innowacyjną platformę elastycznych, hybrydowych usług, łączących pracę zespołów roboczych z zaawansowanymi rozwiązaniami IT. Jest także pomysłodawcą spersonalizowanych usług wspierających branżę zarządzania wierzytelnościami, opartych na body leasingu dla działów operacyjnych i administracyjnych.



Beata DRZAZGA

przedsiębiorca i filantrop

uzasadnienie

Za przedsiębiorczość łączącą innowacyjne podejście do zarządzania, działalność edukacyjną i mentoringową oraz wieloletnie zaangażowanie społeczne i charytatywne. Swoją aktywnością biznesową, ekspercką i naukową inspiruje przedsiębiorców oraz wspiera rozwój nowoczesnych modeli zarządzania w ochronie zdrowia i sektorze MŚP.

Żalozycielka BetaMed S.A., największej firmy medycznej w Polsce pod kątem opieki długoterminowej w domu pacjenta oraz innych dziedzin medycznych. Twórczyni, właścicielka i prezeska wielu firm w Polsce i za granicą, ekspertka w zarządzaniu, ceniona prelegentka na konferencjach ekonomicznych i medycznych, autorka tekstów biznesowych dla przedsiębiorców. Od lat inspiruje i doradza innym w prowadzeniu biznesu, zajmuje się także działalnością charytatywną. Współautorka prac naukowych z dziedziny ochrony zdrowia. Pełni funkcję dziekana ds rozwoju Akademii Górnośląskiej im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach. Właścicielka Drzazga Clinic, salonu mody DONO DA SCHEGGIA, „Klubu Przedsiębiorczości” Posiada firmy w MIAMI i w Hiszpanii.

Zajmuje się również doradztwem biznesowym i mentoringiem, szczególnie w zakresie strategii biznesowych małych i średnich przedsiębiorstw.

➔ Polski rynek mieszkaniowy dojrzewa

KLIENCI OCZEKUJĄ JAKOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA

Z Oscarem Kazanelsonem, przewodniczącym Rady Nadzorczej ROBYG SA i Vantage Development SA, spółek z Grupy TAG Immobilien, rozmawiała Justyna Szymańska.

Rynek nieruchomości mieszkaniowych w 2026 r. nadal budzi wiele emocji. Jak ocenia Pan obecną sytuację?

Polski rynek mieszkaniowy wszedł w etap większej dojrzałości. Po bardzo dynamicznych i momentami turbulentnych latach obserwujemy dziś większą stabilizację. Popyt na mieszkania utrzymuje się na wysokim poziomie, szczególnie w największych aglomeracjach, ponieważ potrzeby mieszkaniowe Polaków nadal są ogromne. Jednocześnie klienci podejmują decyzje bardziej świadomie i ostrożnie niż kilka lat temu.

Widzimy wyraźnie, że kupujący zwracają dziś uwagę nie tylko na cenę, ale także na jakość inwestycji, energooszczędność, dostęp do komunikacji, terenów zielonych i usług. Coraz większe znaczenie mają również bezpieczeństwo zakupu i wiarygodność dewelopera.

Jakie czynniki mają dziś największy wpływ na rynek?

Największym wyzwaniem pozostają koszty realizacji inwestycji. Wciąż odczuwamy skutki inflacji, wzrostu cen energii, pracy i materiałów budowlanych. Do tego dochodzą wydłużające się procedury administracyjne oraz ograniczona dostępność atrakcyjnych gruntów w dużych miastach. Jednocześnie rynek wspierają poprawiająca się dostępność kredytów hipotecznych i stabilizujące się stopy procentowe. To powoduje, że część klientów, którzy wcześniej odkładali decyzję o zakupie mieszkania, wraca dziś na rynek.

Czy klienci zmienili swoje oczekiwania wobec mieszkań?

Zdecydowanie tak. Klienci są coraz bardziej wymagający. Oczekują nowoczesnych technologii, rozwiązań ekologicznych i funkcjonalnych układów mieszkań. Bardzo ważne stały się także części wspólne, infrastruktura osiedli i komfort codziennego życia.



Dlatego w ROBYG konsekwentnie rozwijamy rozwiązania Smart House, inwestujemy w energooszczędne technologie oraz tworzymy osiedla z rozbudowaną zielenią, strefami rekreacji i usługami. Dziś mieszkanie to już nie tylko sam lokal, ale cały styl życia.

2026 r. jest dla ROBYG udany?

To bardzo dobry rok dla ROBYG. Utrzymujemy silną pozycję jednego z liderów rynku mieszkaniowego w Polsce i konsekwentnie rozwijamy działalność w największych miastach. Klienci doceniają nasze doświadczenie, jakość wykonania i terminowość realizacji inwestycji.

Sukces ROBYG to efekt długofalowej strategii, odpowiedzialnego zarządzania i bardzo dobrze przygotowanego banku ziemi. Dzięki temu możemy elastycznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe i oferować mieszkania odpowiadające realnym potrzebom klientów.

Ważnym elementem naszego rozwoju jest także współpraca w ramach Grupy TAG Immobilien. Pozwala nam ona korzystać z międzynarodowego doświadczenia i realizować ambitne projekty w oparciu o stabilne fundamenty finansowe.

Jak widzi Pan przyszłość rynku mieszkaniowego w Polsce?

Perspektywy pozostają dobre. Polska nadal potrzebuje nowych mieszkań, szczególnie w dużych miastach. W kolejnych latach kluczowe będą jednak dostępność gruntów, sprawność procedur administracyjnych i przewidywalność regulacyjna.

Jestem przekonany, że rynek będzie rozwijał się w kierunku jeszcze wyższej jakości, nowoczesnych technologii i zrównoważonego budownictwa. Klienci będą coraz bardziej świadomi, a deweloperzy będą musieli odpowiadać na ich rosnące oczekiwania. ROBYG jest na ten kierunek dobrze przygotowany.



Roger HODGKISS

prezes zarządu Generali Polska

uzasadnienie

za konsekwentne wzmocnianie pozycji Generali Polska jako wiarygodnego partnera klientów, pracowników i partnerów biznesowych, opartego na jakości, odpowiedzialności i zaufaniu. Jego przywództwo łączy skuteczny rozwój biznesu z innowacyjnością, inkluzywną kulturą organizacyjną

Roger Hodgkiss – od listopada 2020 roku prezes zarządu spółek ubezpieczeniowych Generali Polska, do którego dołączył w listopadzie 2019 r. jako członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż.

Roger Hodgkiss konsekwentnie wzmocnia realizację ambicji Generali, by być partnerem na całe życie dla wszystkich grup interesariuszy, poprzez koncentrację na jakości, odpowiedzialności i relacjach opartych na zaufaniu. Jego przywództwo przekłada się na konkretne rozwiązania produktowe, wysokiej jakości procesy obsługi klienta, wdrażane innowacje oraz trwale umacnianie pozycji firmy jako wiarygodnego partnera dla klientów i partnerów. Buduje przyjazną, inkluzywną dla pracowników, partnerów i klientów organizację, czego potwierdzeniem jest otrzymanie certyfikatu Diversity IN Check. Prezes Hodgkiss wspiera działania społeczne Generali realizowane przez Fundację The Human Safety Net Polska oraz promuje wolontariat pracowniczy.



Oskar KAZANELSON

przewodniczący Rady Nadzorczej ROBYG i Vantage Development – spółek z Grupy TAG Immobilien

uzasadnienie

Za umiejętność łączenia długofalowej strategii biznesowej z dynamicznym rozwojem spółki, wysoką jakością realizowanych inwestycji oraz aktywnym wyznaczaniem trendów na rynku mieszkaniowym. Jego doświadczenie i konsekwencja w zarządzaniu przyczyniły się do umocnienia pozycji ROBYG jako jednego z liderów branży deweloperskiej w Polsce.

Wizjoner rynku nieruchomości mieszkaniowych, który dzięki strategicznemu myśleniu, wieloletniemu doświadczeniu i odwadze w podejmowaniu innowacyjnych decyzji kształtuje rozwój sektora deweloperskiego w Polsce.

Menedżer i ekspert z ponad 40-letnim doświadczeniem na rynku deweloperskim w Izraelu oraz Europie Środkowo-Wschodniej. Pod jego nadzorem ROBYG rozwija działalność w największych aglomeracjach Polski, realizując inwestycje mieszkaniowe w Warszawie, Trójmieście, Wrocławiu, Poznaniu, Łodzi oraz kolejnych miastach. Spółka koncentruje się na nowoczesnym budownictwie, rozwiązaniach Smart House i projektach odpowiadających na potrzeby klientów. W 2000 r. założył Nanette Group, notowaną od 2006 r. na londyńskim rynku AIM, w której pełnił funkcję prezesa zarządu. Spółka była jednym z głównych akcjonariuszy Grupy ROBYG do 2015 r. Od 17 października 2007 r. jest przewodniczącym Rady Nadzorczej ROBYG, a od stycznia 2023 r. także Vantage Development.

Alior Leasing. Nowy etap rozwoju

Polski rynek leasingowy dojrzeva szybciej niż większość europejskich rynków finansowych. Dla sektora MŚP leasing stał się dziś podstawowym narzędziem finansowania inwestycji, a przedsiębiorcy coraz częściej oczekują nie tylko dostępu do kapitału, ale także szybkości działania i prostoty obsługi. W odpowiedzi na te potrzeby rynku oraz wyznaczone przez niego trendy Alior Leasing ogłosił strategię na lata 2026-2028, która ma wyznaczyć nowy etap rozwoju spółki.

Strategia oparta na wzroście i efektywności

Plan zakłada zwiększenie wartości aktywów z 7 do 10 mld zł do 2028 r. Fundamentem wzrostu mają być rozwój kanałów sprzedaży, głębsza integracja z Alior Bankiem oraz automatyzacja procesów. Firma chce jednocześnie utrzymać wysoką jakość portfela i poprawiać rentowność biznesu.

– Nasza strategia to połączenie stabilności instytucji finansowej z szybkością technologii. Chcemy, aby leasing był dostępny dla przedsiębiorców łatwo, intuicyjnie i bez zbędnych formalności – podkreśla Marcin Kuksinowicz, prezes Alior Leasing.

Bank i leasing. Synergia, która ma przyspieszyć rozwój

Jednym z najważniejszych elementów strategii jest zwiększenie udziału sprzedaży realizowanej we współpracy z Alior Bankiem. To właśnie kanał bankowy ma stać się jednym z głównych motorów wzrostu spółki. Alior Leasing chce mocniej wykorzystać potencjał klientów banku, partnerów biznesowych oraz sprzedaży cyfrowej.

Ekspert rynku podkreślają, że integracja usług finansowych będzie w najbliższych latach kluczowym kierunkiem rozwoju branży leasingowej. Klienci oczekują dziś kompleksowej oferty dostępnej w ramach jednego ekosystemu.

Technologia ma budować przewagę konkurencyjną

Alior Leasing stawia na automatyzację i cyfryzację procesów. Celem jest m.in. podejmowanie nawet dwóch trzecich decyzji kredytowych w sposób automatyczny oraz znaczące ograniczenie dokumentacji papierowej.

– Patrzymy na doświadczenia rynku e-commerce. Klienci przyzwyczaili się do prostych i szybkich procesów zakupowych i takich samych doświadczeń oczekują dziś od instytucji finansowych – zaznacza Marcin Kuksinowicz.

Doświadczenie prezesa zdobyte w sektorze leasingowym i e-commerce niewątpliwie będzie wsparciem w transformacji spółki. Wcześniej kierował m.in. PKO Leasing oraz PKO Faktoringiem, odpowiadając za rozwój organizacji i procesów biznesowych.

Jakość relacji ważniejsza niż walka o ranking

Alior Leasing nie koncentruje się dziś szczególnie na pozycji w branżowych zestawieniach. Strategia firmy zakłada budowę trwałej rentowności, wzmocnienie jakości obsługi oraz długofalowych relacji z klientami. Szczególne znaczenie ma rozwój obsługi posprzedażowej, która w leasingu często decyduje o poczuciu partnerstwa i lojalności przedsiębiorców.

W praktyce oznacza to budowę jeszcze nowocześniejszej firmy leasingowej – bardziej cyfrowej, sprawniejszej operacyjnie i bliższej potrzebom rynku. Dla Alior Leasing najbliższe lata będą okresem transformacji, która na nowo zdefiniuje pozycję spółki w polskim sektorze finansowania przedsiębiorstw.



materiał partnera



Anna KOZŁOWSKA

dyrektor finansowy, członek zarządu
Polski System Kaucyjny

uzasadnienie

za wkład w budowę systemu kaucyjnego w Polsce oraz konsekwentne tworzenie jego stabilnych fundamentów finansowych i organizacyjnych. Jako osoba odpowiedzialna za obszar finansów i model funkcjonowania systemu, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu rozwiązań zapewniających transparentność rozliczeń pomiędzy wszystkimi uczestnikami systemu.

Ma bogate doświadczenie w zarządzaniu finansami, kontrolingu oraz budowaniu struktur i procesów organizacyjnych skutecznie wspierających rozwój biznesu zdobyte zarówno w dużych organizacjach międzynarodowych, jak i spółkach właścicielskich. Pracowała w SEO Bauer Group jako CFO i Członek Zarządu, odpowiadając za 10 spółek z grupy Semergy. Wcześniej była związana z Pelion, gdzie pełniła funkcję Wiceprezes Zarządu ds. Finansów i IT w DOZ S.A. oraz Wiceprezes Zarządu ds. Finansów w PGF S.A. Pracowała także w FedEx Express Polska przy strategicznych projektach finansowych, m.in. globalnej transformacji finansów i połączeniu TNT z FedEx. Zdobywała doświadczenie również w Affidea, Rezidor Group oraz Canon Polska.

Jej działania realnie wspierają rozwój systemu jako wiarygodnej i efektywnej infrastruktury opartej na przejrzystości, zaufaniu oraz wysokich standardach zarządczych. Nominacja na stanowisko Prezesa Zarządu Polskiego Systemu Kaucyjnego S.A. od 30 czerwca 2026 r. stanowi wyraz zaufania akcjonariuszy oraz docenienie jej doświadczenia, skuteczności i przywództwa w kluczowym momencie rozwoju systemu i spółki.



Marcin KUKSINOWICZ

prezes zarządu Alior Leasing

uzasadnienie

Za skuteczne przeprowadzanie transformacji biznesowych oraz rozwijanie nowoczesnych modeli wspierających przedsiębiorców, szczególnie z sektora MŚP. Jego kompetencje strategiczne, umiejętność budowania efektywnych organizacji oraz konsekwencja w realizacji celów biznesowych przyczyniają się do wzmocnienia pozycji Alior Leasing na rynku.

Doświadczony menedżer i ekspert rynku finansowego, specjalizujący się w bankowości, leasingu i zarządzaniu strategicznym. Pracował m.in. w Banku Pekao, Allianz Bank Polska, Raiffeisen Bank oraz Kredobank (Ukraina), gdzie jako wiceprezes odpowiadał za skuteczną transformację modelu biznesowego i rozwój segmentu MŚP.

Były prezes PKO Leasing, PKO Faktoring i członek zarządu Getin Noble Banku. Absolwent Uniwersytetu Szczecińskiego, uczestnik programów MBA i specjalistycznych szkoleń z zakresu zarządzania finansami. Strateg z udokumentowanymi sukcesami w podnoszeniu efektywności handlowej, transformacji biznesowej oraz zarządzaniu wieloobszarowymi strukturami zespołowymi.

Nowości w ofercie dla małych i średnich firm od Generali Polska

Współczesne firmy rozwijają działalność, zmieniają modele pracy i poszerzają zakres usług szybciej, niż aktualizują dokumenty czy polisy. Dlatego Generali Polska zmienia produkty dla sektora MŚP: „Generali z myślą o firmie” oraz „Generali z myślą o wynajmie”. Ubezpieczyciel rozszerza też ofertę dla firm o medycynę pracy.

Najważniejszą nowością w ubezpieczeniu „Generali z myślą o firmie” jest „Elastyczna Ochrona”. Rozwiązanie obejmuje przypadki pominięcia w polisie kodów PKD (bez względu na przyczynę), błędy w kwalifikacji mienia, braku spełnienia wybranych wymogów technicznych (prze oglądów) oraz przeciwkradzieżowych czy zmiany miejsca użytkowania sprzętu elektronicznego.

– Z naszych rozmów z agentami i klientami wynika, że wiele problemów pojawia się na styku formalności i codziennego prowadzenia biznesu. Firma rozwija się, zmienia zakres działalności i sposób pracy, a „dokumenty” nie zawsze za tym nadążają. Dlatego wprowadziliśmy rozwiązania, które pozwalają utrzymać ochronę także wtedy, gdy pojawi się błąd formalny albo zmiana, która nie została od razu ujęta w polisie. Chcemy, aby ubezpieczenie było bliżej tego, jak naprawdę działa firma. To inny sposób podejścia do konstrukcji produktu – mówi Tomasz Kornet, dyrektor działu ubezpieczeń MŚP w Generali Polska.

Szersza ochrona majątku firm

Generali rozszerzyło także ochronę majątku firm. Może ona obejmo-

wać teraz m.in. budynki drewniane, samodzielnie ubezpieczone budowle (np. altany i wiaty), obiekty tymczasowe (np. foodtrucky i kontenery biurowe) oraz nowe zakresy NNW dla przedsiębiorców i pracowników, a także OC dla dyrektorów placówek oświatowych. Podniesiona została także wartość majątku wspólnot i spółdzielni mieszkaniowych możliwa do objęcia ochroną – z 40 do 70 mln zł.

Jedna polisa dla wynajmu i części prywatnej

Generali zmienia też podejście do ubezpieczeń nieruchomości na wynajem. Nowa formuła produktu pozwala objąć jedną polisą zarówno część wynajmowaną, jak i tę, z której korzysta właściciel.

Polisa może obejmować także OC w życiu prywatnym związane z posiadaną nieruchomością. Ochrona działa w sytuacjach, które nie wynikają z wynajmu, ale gdy przyczyna szkody jest związana z zamieszkiwaniem właściciela na terenie ubezpieczonej nieruchomości.

Medycyna pracy

Generali rozszerza ofertę dla firm również o medycynę pracy. Pracodawca może je wykupić samodzielnie lub wraz z grupowym ubezpie-



Tomasz Kornet, dyrektor działu ubezpieczeń MŚP w Generali Polska.

owaniem zdrowotnym „Generali z myślą o zdrowiu pracowników”. Najszerze dostępne rozwiązanie obejmuje medycynę pracy, ubezpieczenie zdrowotne oraz ochronę na wypadek śmierci wskutek nieszczęśliwego wypadku.

W ramach medycyny pracy ubezpieczyciel organizuje i pokrywa koszty badań wymaganych przez Kodeks pracy. Dotyczy to badań wstępnych, okresowych i kontrolnych. Zakres badań zależy od warunków pracy i czynników ryzyka na danym stanowisku. Może obejmować także badania sanitarno-epidemiologiczne oraz szczepienia ochronne.



Joanna SEKLECKA

prezes eService

uzasadnienie

Za skuteczne łączenie innowacyjnych technologii z praktycznym wsparciem przedsiębiorców w procesie transformacji cyfrowej oraz rozwijanie rozwiązań odpowiadających na dynamicznie zmieniające się potrzeby rynku. Jej doświadczenie i skuteczność menedżerska przyczyniają się do wzmacniania nowoczesnego ekosystemu płatności i rozwoju gospodarki bezgotówkowej.

Jedna z czołowych polskich menedżerek sektora finansowo-technologicznego, liderka rynku płatności bezgotówkowych, która poprzez rozwój usług i technologii dostarczanych przez największego polskiego agenta rozliczeniowego oraz współpracę z biznesem, wydatnie wspiera upowszechnianie innowacji w zakresie bezpiecznych i efektywnych rozwiązań płatniczych. Łączy obowiązki prezeski eService – największego polskiego operatora terminali płatniczych – oraz przewodniczącej Komitetu Agentów Rozliczeniowych reprezentującego kluczowych przedstawicieli polskiej branży płatniczej. W obu rolach jest zaangażowana w popularyzację i aktywne rozwijanie bezpiecznych, wygodnych płatności elektronicznych oraz wzmacnianie głosu branży w debacie publicznej na temat budowy nowoczesnej gospodarki wspieranej innowacyjnymi technologiami.

Absolwentka SGH w Warszawie oraz studiów doktorskich na kierunku zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program na Stanford University Graduate School of Business.



Cezary STYPUŁKOWSKI

prezes Banku Pekao

uzasadnienie

Za umiejętność łączenia strategicznego podejścia do biznesu z budowaniem nowoczesnej, stabilnej i konkurencyjnej instytucji finansowej, odpowiadającej na wyzwania zmieniającej się gospodarki. Jego doświadczenie oraz konsekwencja w zarządzaniu od lat wpływają na rozwój rynku finansowego w Polsce i wzmacnianie pozycji Banku Pekao wśród liderów sektora.

Pełni funkcję wiceprzewodniczącego Rady Związku Banków Polskich oraz przewodniczy Sekcji Banków Dużych przy ZBP. Od 2022 r. zasiada w międzynarodowej radzie doradców MasterCard. W październiku 2024 r. dołączył do Rady Institute of International Finance (IIF) w Waszyngtonie, najważniejszej globalnej organizacji branży finansowej, zrzeszającej blisko 500 największych podmiotów z ponad 60 krajów. Od 2012 r. jest współprzewodniczącym Emerging Markets Advisory Council przy IIF.

W latach 2010-2024 był prezesem mBank. W latach 2006-2010 pracował w J.P. Morgan w Londynie, gdzie od 2007 r. był dyrektorem zarządzającym banku inwestycyjnego J.P. Morgan na Europę Środkową i Wschodnią. W latach 2003-2006 pełnił funkcję prezesa zarządu Grupy PZU, a w latach 1991-2003 kierował zarządem Banku Handlowego w Warszawie.

Był członkiem międzynarodowej rady doradczej zarządu Deutsche Banku, Europejskiej Rady Doradców J.P. Morgan, międzynarodowej rady doradczej INSEAD oraz członkiem Geneva Association.

fot.:PAP/Albert Zawada



Janusz SZULIK

prezes zarządu TU INTER Polska S.A.,
TU INTER-ŻYCIE Polska S.A. i INTER Assistance S.A.

uzasadnienie

Za konsekwentne budowanie pozycji TU INTER Polska jako wyspecjalizowanego ubezpieczyciela sektora medycznego oraz skuteczne łączenie rozwoju biznesowego z odpowiedzialnością wobec środowiska ochrony zdrowia.

Z branżą ubezpieczeniową związany od 1999 r. W latach 1999-2008 pracował w Grupie Generali w Polsce, na początku jako dyrektor regionu, a w latach 2002-2008 jako dyrektor sprzedaży. W sierpniu 2011 r. objął stanowisko prezesa zarządu TU INTER Polska oraz TU INTER-ŻYCIE Polska – spółkach wyspecjalizowanych w ochronie ubezpieczeniowej branży medycznej oraz w grupowych ubezpieczeniach zdrowotnych dla firm i ich pracowników. Wyróżniony m.in. medalem Dolnośląskiej Izby Lekarskiej im. Jana Mikulicza-Radeckiego, odznaczeniem „Zasłużonemu – Polskie Towarzystwo Lekarskie” oraz honorowym odznaczeniem Samorządu Pielęgniarek i Położnych.

Absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, ukończył studia podyplomowe z zarządzania na Akademii Ekonomicznej w Katowicach i Akademii Kadry Kierowniczej Gospodarki Niemieckiej Bad Harzburg. Ukończył także prawo medyczne i bioetykę na Wydziale Prawa i Administracji na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie.



Waldemar WASILUK

wiceprezes zarządu Victoria Dom

uzasadnienie

Za umiejętne łączenie długofalowej strategii z efektywnym zarządzaniem operacyjnym oraz zdolność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, co przyczynia się do stabilnego rozwoju Victoria Dom i wzmacniania jej pozycji wśród liderów branży. Pod jego współkierownictwem spółka konsekwentnie realizuje ambitne projekty mieszkaniowe, odpowiadając na potrzeby klientów oraz wyznaczając wysokie standardy jakości i dostępności mieszkań.

Menedżerem z wieloletnim doświadczeniem w finansach, zarządzaniu, fuzjach i przejęciach oraz rozwoju biznesu. Z firmą związany jest od 2013 r. początkowo jako wiceprezes i dyrektor finansowy, następnie jako dyrektor generalny. W tym czasie współtworzył dynamiczny rozwój Victoria Dom – od lokalnej, rodzinnej firmy deweloperskiej do jednego z wiodących deweloperów mieszkaniowych w Polsce, obecnego także na rynku niemieckim. Wcześniej zdobywał doświadczenie w takich firmach jak Coca-Cola, Elbrewery, Żywiec i Polmos Lublin, prowadząc procesy rozwojowe i restrukturyzacyjne. Ma także praktykę na rynku kapitałowym, m.in. przy wprowadzeniu Polmosu Lublin na GPW oraz emisjach publicznych. Absolwent INSEAD w Fontainebleau, Nottingham Trent University oraz Wyższej Szkoły Morskiej w Szczecinie. Ceniony za strategię i skuteczność działania.

Rola liderów w komunikowaniu odpowiedzialności

O odpowiedzialności, wartościach i autentyczności mówi dziś wiele firm. Same deklaracje nie budują jednak zaufania – robią to decyzje, zachowania i konsekwencja, które widać w codziennym działaniu organizacji. Dlatego rola liderów w komunikowaniu odpowiedzialności staje się dziś kluczowa. Nie chodzi już o pojedyncze kampanie CSR czy deklaracje publikowane w mediach społecznościowych, ale o sposób podejmowania decyzji i budowania kultury organizacyjnej.



MARTA ZAGOŹDŻON

przedsiębiorczyni, pomysłodawczyni i właścicielka WearMeUp.Club, start-upu z wykrojami krawieckimi na

Liderzy nadają ton organizacji. To oni pokazują, czy wartości są realnym drogowskazem, czy jedynie elementem marketingowej narracji. Odpowiedzialności nie da się skutecznie komunikować „z zewnątrz”, jeśli nie funkcjonuje ona wewnątrz firmy – w relacjach, sposobie współpracy, podejściu do ludzi czy podejmowaniu decyzji biznesowych.

Autentyczność zamiast wizerunku

W świecie nadmiaru komunikatów i łatwej weryfikacji informacji autentyczność stała się jedną z najważniejszych cech wiarygodnego przywództwa. Dziś zaufanie buduje się poprzez

spójność między tym, co firma deklaruje, jak podejmuje decyzje i jak jest doświadczana przez pracowników, klientów oraz partnerów. Odpowiedzialny lider nie komunikuje wyłącznie sukcesów. Potrafi również mówić o wyzwaniach, błędach i procesie dochodzenia do zmian. Taka komunikacja buduje wiarygodność znacznie skuteczniej niż perfekcyjnie zaprojektowany przekaz marketingowy.

Z mojego doświadczenia – zarówno w biznesie technologicznym, jak i komunikacyjnym – wynika, że ludzie dużo bardziej angażują się w projekty, w których widzą sens i prawdę. Szczególnie dziś, kiedy coraz więcej osób szuka nie tylko pracy, ale również poczucia wpływu, sprawczości i zgodności z własnymi wartościami.

Test prawdy

Rola liderów w budowaniu odpowiedzialności najpełniej ujawnia się nie wtedy, gdy organizacja mówi o wartościach, lecz wtedy, gdy trzeba je zastosować w praktyce. Prawdziwy

sprawdzian przychodzi w momentach, w których odpowiedzialna decyzja oznacza koszt, rezygnację z krótkoterminowej korzyści albo konieczność wzięcia na siebie konsekwencji.

To właśnie wtedy pracownicy widzą, czy wartości są elementem komunikacji, czy realnym standardem działania. Jeśli firma deklaruje partnerstwo i uczciwość, a liderzy decydują się zakończyć współpracę z rentownym, ale toksycznym klientem, który narusza dobro zespołu, wysyłają jasny sygnał: nasze zasady mają większą wartość niż pojedyncza faktura. Podobnie dzieje się w sytuacji błędu – menedżer, który zamiast szukać winnych, bierze odpowiedzialność, chroni zespół i szuka rozwiązania, buduje zaufanie silniejsze niż jakakolwiek kampania wewnętrzna.

Odpowiedzialność nie jest więc deklaracją wpisaną w strategię. Jest codzienną praktyką przywódczą, widoczną szczególnie wtedy, gdy lider musi wybrać między tym, co łatwe, a tym, co właściwe.

Odpowiedzialność to także sposób tworzenia produktów

W przypadku WearMeUp.Club, gdzie tworzymy wykroje krawieckie na miarę, odpowiedzialność bardzo mocno wiąże się z samym produktem i filozofią jego tworzenia. Działamy na styku technologii i kreatywności. Chcemy upraszczać życie, personalizować modę i jednocześnie ograniczać problem niedopasowanych ubrań oraz nadprodukcji. To pokazuje, że odpowiedzialność biznesu nie musi oznaczać wyłącznie działań społecznych prowadzonych realizowanych „obok” firmy. Coraz częściej staje się integralną częścią modelu biznesowego, produktu i sposobu myślenia o rozwoju marki.

Klienci są dziś dużo bardziej świadomi i zwracają uwagę nie

tylko na cenę czy funkcjonalność, ale również na wartości stojące za marką. Liderzy mają ogromny wpływ na to, czy firma będzie umiała tę odpowiedzialność realnie wdrożyć i wiarygodnie komunikować.

**W ŚWIECIE NADMIARU
KOMUNIKACJÓW
I ŁATWEJ WERYFIKACJI
INFORMACJI
AUTENTYCZNOŚĆ
STAŁA SIĘ JEDNĄ
Z NAJWAŻNIEJSZYCH
CECH WIARYGODNEGO
PRZYWÓDZTWA.**

Liderzy przyszłości będą budować wspólnoty

Współczesne przywództwo coraz mniej polega na zarządzaniu hierarchią, a coraz bardziej na budowaniu zaangażowanych społeczności wokół wspólnego celu. Dotyczy to zarówno pracowników, klientów, jak i partnerów biznesowych. Szefowie, którzy potrafią tworzyć poczucie sensu, zaufania i współodpowiedzialności, budują organizacje bardziej odporne na kryzysy i zmiany rynkowe.

Bo ostatecznie to właśnie liderzy decydują, czy odpowiedzialność pozostanie deklaracją, czy stanie się praktyką. A tylko wtedy, gdy jest widoczna i prawdziwa – może naprawdę budować zaufanie, kulturę organizacyjną i trwałą wartość firmy.

REKLAMA

zapraszam

Beata Drzazga

założyciel / filantrop

BetaMed
CENTRUM MEDYCZNE

DONO
DA SCHEGGIA

DRZAZGA CLINIC
LABORATORIUM & MEDYCYNA ESTETYCZNA

GLOBAL IMPACT
BEATA DRZAZGA

BEATA DRZAZGA
FOUNDATION



Jak sztuczna inteligencja zmienia rolę kadry zarządzającej?

Sztuczna inteligencja brzmi przekonująco. Jej odpowiedzi są płynne, dobrze sformułowane i na pozór logiczne. Jest jednak w tym pewien haczyk: AI często podaje informacje, które pytający chce usłyszeć.

IRENEUSZ KUBIES

dyrektor ds. rozwoju na rynek Polski
w Direct Fondes



Modele językowe są zoptymalizowane pod kątem spójności i akceptowalności odpowiedzi, a nie bezwzględnej prawdziwości. Brzmiały mądrze nawet wtedy, gdy halucynują, a robią to regularnie, z pełną powagą i bez żadnego ostrzeżenia. To nie jest przypadłość drugorzędna. To fundamentalne wyzwanie dla każdego, kto dziś zarządza ludźmi, budżetami i strategią.

Funkcja osądu – najważniejsza i najbardziej zagrożona

Przez lata menedżer był filtrem. Zbierał dane z różnych źródeł, porządkował je, kon-

frontował z własnym doświadczeniem i intuicją, a następnie – co najważniejsze – brał odpowiedzialność za decyzję. Dziś narzędzia oparte na AI potrafią ten proces skrócić do kilku sekund. I tu pojawia się pokusa, żeby uznać, że skoro algorytm przetwarza więcej danych szybciej i bez zmęczenia, to jego rekomendacja musi być lepsza niż własny osąd. Pokusa zrozumiała, ale groźna.

Menedżer, który bezrefleksyjnie akceptuje rekomendacje modelu, przestaje pełnić swoją najważniejszą funkcję: osądu. Traci też coś więcej – swoją rolę jako analizator i decydent. A to oznacza realne zagrożenie nie tylko dla organizacji, ale dla niego samego. Zagrożeniem nie jest bowiem sama sztuczna inteligencja, która pozostaje narzędziem. Jest nim inny menedżer – ten, który to narzędzie rozumie, używa z głową i dzięki temu podejmuje lepsze decyzje szybciej. W tym wyścigu bezrefleksyjność jest przegraną z góry.

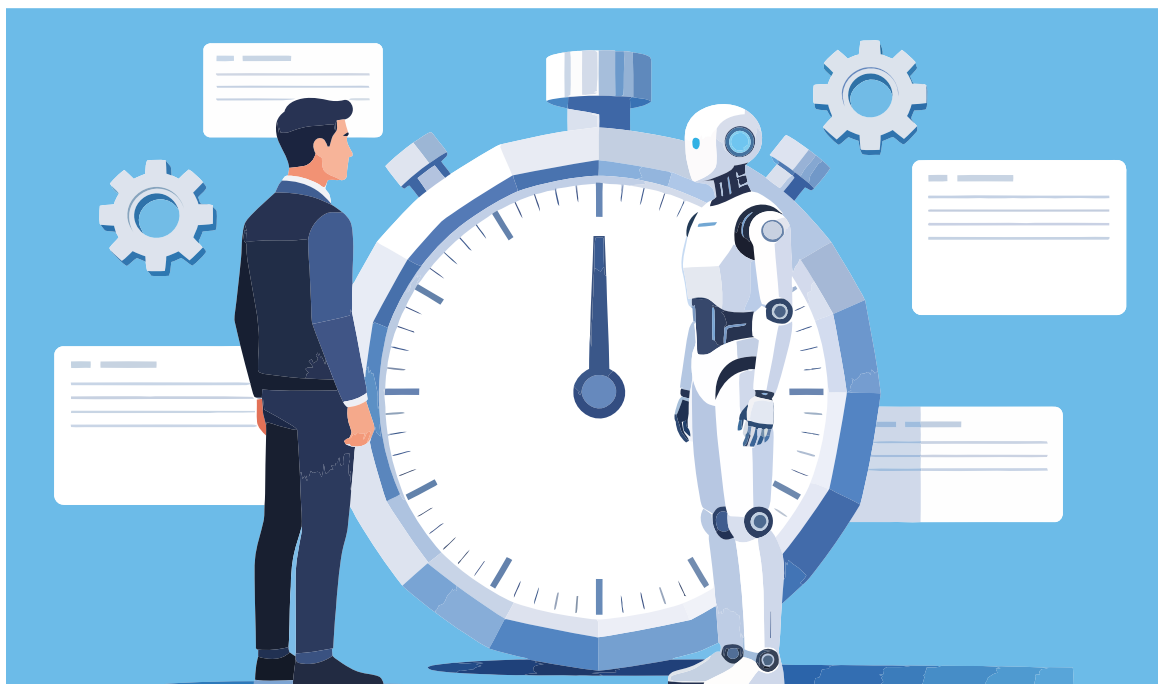
MENEDŻER, KTÓRY BEZREFLEKSYJNIE AKCEPTUJE REKOMENDACJE MODELU, PRZESTAJE PEŁNIĆ SWOJĄ NAJWAŻNIEJSZĄ FUNKCJĘ: OSĄDU.

Środkowy szczebel – koniec fabryki analiz

Dostajemy dziś do rąk narzędzia, które dają błyskawiczny dostęp do danych i analiz. W przeszłości znaczną część tej pracy wykonywał średni szczebel zarządzania: zbierał informacje, przetwarzał je, przygotowywał raporty i prezentacje dla Zarządu. Czy dziś staje się zbędny? Nie, ale musi przyjąć zupełnie inną rolę.

Warto pamiętać, że jakość danych w dalszym ciągu determinuje skuteczność całego systemu. AI nie wyczaruje wartościowych wniosków ze złych lub niekompletnych danych. Ktoś musi zadbać o to, żeby informacja trafiająca do modelu była rzetelna, dobrze osadzona w kontekście i właściwie zinterpretowana. To zadanie dla człowieka, często właśnie dla middle managementu.

Równolegle środkowy szczebel zachowuje i wzmacnia swoją rolę jako people manager. Motywowanie zespołu, rozwiązywanie konfliktów, nadawanie kierunku, utrzymywanie morale w trudnych momentach – tego AI nie wykona. Model nie wyłapie frustracji pracownika ukrytej za formalną deklaracją. Nie rozpozna ironii rzuconej na spotkaniu. Nie zrozumie dowcipu, który rozładowuje napięcie. Nie wyczuje polityki wewnętrznej ani lęku przed zmianą. AI przynosi automatyzację, ale miękkie kompetencje – empatia, wyczuwanie sytuacji, umiejętność budowania relacji – zyskują na wartości jak nigdy dotąd. Paradoksalnie to właśnie technologia przywraca człowieczeństwu należne mu miejsce w organizacji.



Odpowiedzialność nie do oddelegowania

W świecie finansów i inwestycji, w którym pracuję na co dzień, kwestia odpowiedzialności ma szczególny wymiar. Możemy wykorzystać AI do przygotowania rekomendacji inwestycyjnej, pozwolić modelowi przetworzyć tysiące punktów danych i wygenerować scenariusze. Ale decyzja i tak należy do człowieka. I to człowiek – z konkretnym nazwiskiem i stanowiskiem – ponosi za nią konsekwencje. Klient nie będzie rozliczał algorytmu.

To prowadzi do zjawiska, które jeszcze kilka lat temu brzmiałoby abstrakcyjnie: odwagi podjęcia decyzji wbrew algorytmowi. Wyobraźmy sobie sytuację, w której model rekomenduje jedno, a menedżer – opierając się na doświadczeniu, znajomości kontekstu i wyczuciu sytuacji – decyduje inaczej. To nie jest błąd ani nieracjonalność.

To właśnie istota roli menedżera. Tyle że dziś wymaga ona gotowości, żeby stanąć po drugiej stronie niż algorytm i wziąć za to pełną odpowiedzialność. To całkiem nowe zjawisko.

Więcej czasu? Ale nie na odpoczynek

AI przesunie strukturę pracy menedżera w sposób, który już teraz zaczyna być odczuwalny.

**W ŚWIECIE FINANSÓW
I INWESTYCJI,
W KTÓRYM PRACUJĘ
NA CO DZIEŃ, KWESTIA
ODPOWIEDZIALNOŚCI MA
SZCZEGÓLNY WYMIAR.**

Statusy projektów, raporty tygodniowe, akceptacje faktur, zlecenia płatności, przygotowanie prezentacji – to wszystko można przyspieszyć lub częściowo zautomatyzować. Czas pochłaniany dotąd przez te czynności zostanie uwolniony.

Ale niech nikt nie liczy na spokojniejszy kalendarz. Po pierwsze dlatego, że uwolniony czas trzeba będzie poświęcić na kontrolę: weryfikację outputów AI, sprawdzanie poprawności danych, ocenę jakości wygenerowanych materiałów. Bezrefleksyjne przyjmowanie wyników modelu bez ich weryfikacji to proszenie się o kłopoty. Po drugie, organizacje szybko podniosą poprzeczkę: więcej inicjatyw, szybsze tempo wdrożeń, wyższe oczekiwania co do wyników. Presja nie zniknie, zmieni tylko kierunek. Przyjdzie nie od procesów, ale od ambicji.

Nowa umiejętność – pytać dobrze

Korzystanie z AI wymusi zmianę pewnych nawyków myślowych. Żeby otrzymać wartościową odpowiedź, trzeba umieć zadać odpowiednie pytanie – przygotować dobry kontekst i napisać precyzyjny, przemyślany prompt. To nie jest czynność techniczna, tylko ćwiczenie z myślenia analitycznego: wymaga zrozumienia problemu, właściwego jego opisanie i uciekiwości wobec siebie co do tego, czego tak naprawdę

szukamy. Równocześnie pojawia się nowa kompetencja krytyczna: umiejętność rozpoznawania błędnych danych i oceny jakości otrzymanych informacji. Model nie poinformuje nas, że się myli. Menedżer musi to zrobić sam, a do tego powinien rozumieć temat na tyle, żeby w ogóle wiedzieć, kiedy odpowiedź nie gra.

Paradoks na koniec

AI nie zastąpi menedżerów. Zastąpi tych, którzy sami funkcjonują jak AI: myślą schema-

tycznie, unikają odpowiedzialności, wykonują wyłącznie powtarzalne czynności i nie wnoszą do organizacji niczego poza przetwarzaniem informacji. Przyszłość należy natomiast do liderów najbardziej ludzkich, a nie najbardziej technologicznych.

Narzędzie, które miało zastąpić człowieka, ostatecznie definiuje na nowo to, co w człowieku jest niezastąpione. I to chyba najciekawsza zmiana, jaką sztuczna inteligencja wprowadza do zarządzania.

4-B GROUP: RODZINNA FIRMA, KTÓRA PORZĄDKUJE ŚWIAT DOKUMENTÓW

4-B Group od prawie 18 lat rozwija usługi wspierające firmy w zarządzaniu dokumentami, informacją i procesami back office. To rodzinne przedsiębiorstwo zbudowało swoją pozycję na praktycznym rozumieniu potrzeb klientów, odpowiedzialności oraz gotowości do tworzenia rozwiązań dopasowanych do realnych wyzwań biznesowych.

Dziś jednym z najważniejszych kierunków rozwoju jest zarządzanie archiwami oraz digitalizacja dokumentacji. Firma pomaga organizacjom przejść od papierowych zasobów do uporządkowanej i łatwo dostępnej informacji cyfrowej. Obejmuje to skanowanie, klasyfikację, indeksację, ekstrakcję danych, obsługę archiwów oraz wsparcie procesów, które dotąd wymagały wielu ręcznych czynności. W praktyce oznacza to większą kontrolę nad obiegiem informacji, oszczędność czasu i realne usprawnienie pracy zespołów operacyjnych.

Siłą 4-B są ludzie

Naturalnym rozwinięciem tych kompetencji jest wejście w obszar technologii. Jako partner VSoft architekt rozwija 4-B Low Code Team i usługę „Aplikacje na żądanie”. Dzięki temu łączy znajomość procesów biznesowych z narzędziami, które pozwalają szybciej projektować workflow, automatyzować zadania i budować rozwiązania dopasowane do konkretnej organizacji.

Siłą 4-B są jednak nie tylko technologia i procesy, ale przede wszystkim ludzie. Za rozwojem firmy stoi zaangażowany zespół, który każdego dnia łączy doświadczenie, dokładność i odpowiedzialność

za powierzane zadania. To właśnie kompetencje pracowników, ich elastyczność i gotowość do szukania najlepszych rozwiązań sprawiają, że organizacja może skutecznie odpowiadać na potrzeby klientów.

Rodzinny charakter 4-B nadaje firmie szczególny sposób działania. Wartości takie jak zaufanie, lojalność, rzetelność i długofalowe relacje nie są tu wyłącznie deklaracją, ale fundamentem codziennej współpracy. Dzięki temu 4-B rozwija się w sposób stabilny i konsekwentny, łącząc tradycyjne wartości z nowoczesnym podejściem do digitalizacji, automatyzacji i zarządzania informacją.

Liderzy nowej dekady

Technologia i geopolityka jednocześnie zmieniają reguły gry dla biznesu. Liderzy nowej dekady będą musieli nie tylko rozumieć AI, ale także odnajdywać się w świecie niestabilnych łańcuchów dostaw, napięć międzynarodowych i rosnącej presji regulacyjnej.



PAULINA GROCHOWSKA

radczyni prawna, członkini zarządu
Systemu Gazociągów Tranzytowych
Europol Gaz

Wchodzimy w dekadę, która kształtowana jest przez dwie rewolucje. Pierwsza to oczywiście sztuczna inteligencja, która dojrzała do tego, aby działać operacyjnie. Agenci AI stają się codziennością nie tylko w wielkich firmach, ale także w rękach freelancerów. Capgemini prognozuje, że do 2028 r. 58 proc. funkcji biznesowych będzie działać w oparciu o agentów AI. Druga rewolucja to aktualna sytuacja geopolityczna. KPMG pisze wprost, że czas stabilności się skończył, a przed nami rozpad systemów, słabsza współpraca międzynarodowa i nasilona konkurencja mocarstw.

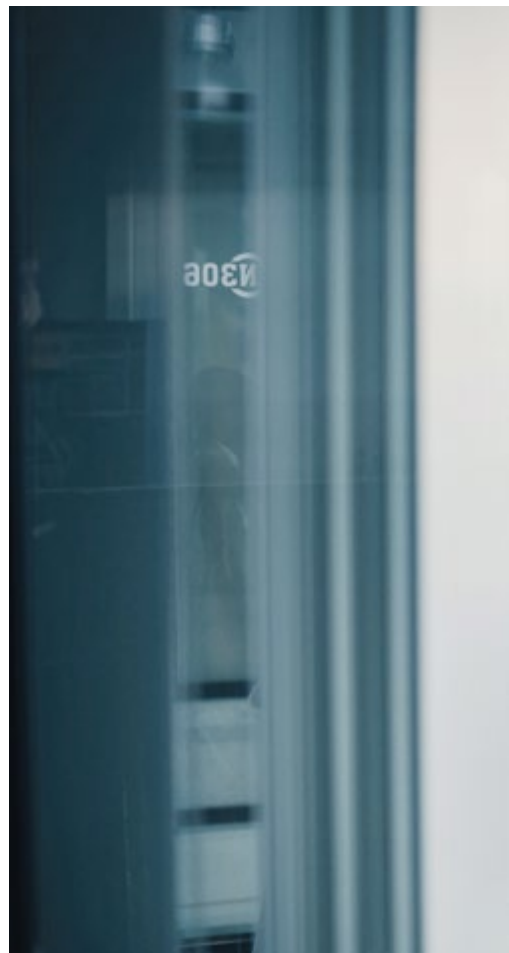
Te dwa procesy wpływają bezpośrednio na siebie. Sztuczna inteligencja w rękach rządów

i firm redefiniuje sposób, w jaki pracujemy. Jednocześnie jej rozwój zmienia infrastrukturę krytyczną i potrzeby rynkowe. Niedobory widać zwłaszcza na rynkach związanych z branżą technologiczną – brakuje np. chipów, przez co istotna stanie się dywersyfikacja łańcuchów dostaw i źródeł energii. Raport PwC wskazuje, że umiejętności w rolach związanych z AI ewoluują o 66 proc. szybciej niż w pozostałych. Lider nowej dekady będzie musiał działać hybrydowo. Z jednej strony – ciągle rozwijać swoje kompetencje cyfrowe, np. budowania zespołów zawierających agentów AI. Z drugiej strony kompetencje miękkie staną się jeszcze istotniejsze – w komunikowaniu zmian, nowych procesów i zasad współpracy.

Gdzie nowy lider potrzebny jest już teraz

Patrząc na to, jak zmienia się rynek, można powiedzieć, że każdy lider, niezależnie od branży, powinien rozwijać swoje umiejętności i kompetencje związane ze sztuczną inteligencją. Niemniej w tych pięciu obszarach liderzy mogą odczuć zmianę zdecydowanie szybciej:

1. Energetyka. Nie ma sztucznej inteligencji bez energii, co oznacza, że te dwie branże są ze sobą ściśle powiązane. Zużycie prądu w centrach danych wzrosło o 17 proc. w 2025 r., a do



2030 r. ma wzrosnąć dwukrotnie. Polska to według ekspertów „największy w Europie plac budowy w energetyce”. Lider, który tu zwycięży, to ten, kto rozumie jednocześnie regulacje unijne, finansowanie projektów o wielkich budżetach, cyberbezpieczeństwo (260 tys. incydentów w Polsce w 2025 r., dwukrotnie więcej niż rok wcześniej), geopolitykę łańcucha dostaw i komunikację z lokalnymi społecznościami.

2. Obronność. Globalne wydatki obronne mają przekroczyć 3,6 bln dol. do 2030 r., blisko 33 proc. więcej niż w 2024 r. Europa uruchomi-

**PO PRZEMYSŁE 4.0,
OPARTYM NA
AUTOMATYZACJI
I DANYCH, NADCHODZI
PRZEMYSŁ 5.0.**

ła wart 800 mld euro program ReArm Europe. Firmy z tego sektora coraz bardziej przypominają firmy technologiczne, a nie tradycyjnych producentów przemysłowych. Tworzą zaawansowany sprzęt, ale także skomplikowane oprogramowanie. Nowy lider musi budować mosty między tradycyjnym ekosystemem a nowym fundamentem opartym o nowe technologie i cyberbezpieczeństwo.

3. Ochrona zdrowia. Przed służbą zdrowia stoją trzy ogromne wyzwania: starzenie się społeczeństwa (do 2050 r. jedna osoba na cztery w Euro-





pie i Ameryce Północnej będzie mieć ponad 65 lat), kryzys kadrowy (WHO prognozuje deficyt 9,9 mln lekarzy, pielęgniarek i położnych do 2030) oraz integracja AI. Raport Bain podaje, że 75 proc. kadry zarządzającej dostrzega potencjał AI, ale tylko 6 proc. ma konkretne strategie. To luka kompetencyjna na poziomie zarządczym, nie technologicznym, dlatego wypełnić muszą ją liderzy.

4. Sektor finansowy. Zgodnie z badaniem EY ponad 70 proc. banków używa agentów AI w jakimś stopniu, a 16 proc. ma w pełni wdrożone rozwiązania. Lloyds Banking Group nazywa 2026 r. punktem zwrotnym, w którym agenci sztucznej inteligencji przechodzą z fazy eksperymentu do wdrożenia w skali całych przedsiębiorstw. A brak wdrożenia może być kosztowny – raport McKinsey wskazuje, że efektywne wdrożenie sztucznej inteligencji może dać znaczący wzrost z inwestycji w porównaniu do firm, które z tym zwlekają. Rola li-

dera to zapewnienie efektywnego i szybkiego wdrożenia, tak aby nadażyć za konkurencją.

5. Przemysł. Po Przemysle 4.0, opartym na automatyzacji i danych, nadchodzi Przemysł 5.0. Różnica jest fundamentalna: technologia wraca do roli narzędzia, a człowiek stawiany jest w centrum. Praktyka to cobots (roboty współpracujące), digi-

tal twins, szkolenia w AR/VR, AI doradzający operatorom, neuroergonomia. Firma Ericsson opisuje to jako drogę od współistnienia ludzi i maszyn aż po „współewolucję”. Niczym w filmach sci-fi: egzoszkielek zamiast bólu pleców, robot wchodzący do niebezpiecznej strefy, systemy podpowiadające najlepsze decyzje. Pierwsze case studies pokazują mocne efekty: 22 proc. mniej przesto-
jów, 14 proc. lepsza dokładność planowania, dwukrotnie więcej pomysłów usprawniających od pracowników. Lider nowego przemysłu nie projektuje fabryki, w której maszyny zastępują ludzi – projektuje taką, w której ludzie i maszyny czynią sobie nawzajem lepszymi.

Adaptacja jako kluczowa kompetencja

Nadechodząca dekada nie będzie należała tylko do liderów AI, ale do tych, którzy umiejętnie łączą możliwości nowych technologii z sytuacją rynkową. Nowocześni liderzy to ludzie widzący system w pełnej złożoności

**NIE MA SZTUCZNEJ
INTELIGENCJI BEZ
ENERGII, CO OZNACZA,
ŻE TE DWIE BRANŻE
SĄ ZE SOBĄ ŚCIŚLE
POWIĄZANE. ZUŻYCIE
PRĄDU W CENTRACH
DANYCH WZROSŁO
O 17 PROC. W 2025 R.,
A DO 2030 R.
MA WZROŚNĄĆ
DWUKROTNIE.**

NADCHODZĄCA DEKADA
NIE BĘDZIE NALEŻAŁA
TYLKO DO LIDERÓW
AI, ALE DO TYCH,
KTÓRZY UMIEJĘTNIE
ŁĄCZĄ MOŻLIWOŚCI
NOWYCH TECHNOLOGII
Z SYTUACJĄ RYNKOWĄ.

technologicznej, regulacyjnej, geopolitycznej, demograficznej i kulturowej. Niektóre elementy planowania strategicznego przestaną być efektywne. Istotne stanie się reaktywne planowanie oraz umiejętność adaptacji. W opisanych branżach transformacja przywództwa to warunek rozwoju. Dla Polski, której gospodarka dojrzeje coraz bardziej i która buduje coraz więcej, to jeden z najciekawszych momentów rozwojowych ostatnich dekad.

ZAUFAJĄC BUDUJE SIĘ PRZED SZKODĄ

Z Januszem Szulikiem, prezesem zarządu spółek Grupy INTER w Polsce, rozmawiała Justyna Szymańska.

Jak buduje się zaufanie w tak wrażliwych obszarach, jak ubezpieczenia medyczne i zdrowotne, zwłaszcza że klient realnie ocenia ich jakość dopiero w trudnym momencie?

Budujemy zaufanie, gwarantując, że klient otrzyma niezawodne wsparcie nie tylko po, ale również przed trudnym momentem. Dlatego od 35 lat rozwijamy rozwiązania wykraczające poza samą wypłatę świadczeń.

Kluczowe są działania prewencyjne – edukujemy w zakresie odpowiedzialności prawnej przy wykonywaniu zawodu medycznego, współpracując z uniwersytetami i samorządami zawodowymi. Mamy świadomość, że praca medyków wiąże się z ogromną odpowiedzialnością za życie i zdrowie pacjentów, a skutki działań lub zaniechań bywają nieodwracalne.

Z kolei w grupowych ubezpieczeniach zdrowotnych dla firm zapewniamy pracownikom szybki dostęp do szerokiej sieci placówek, specjalistów, profilaktyki i usług asystance. Działamy jak partner, który wspiera zdrowie zespołów 24/7.

Medycy działają dziś pod ogromną presją prawną, finansową i społeczną. Jak w tym kontekście zmienia się odpowiedzialność ubezpieczyciela wobec tej grupy?

Dziś rola ubezpieczyciela nie może ograniczać się jedynie do wypłaty odszkodowania po szkodzie. Musimy w pełni rozumieć realia pracy lekarzy, pielęgniarek, ratowników czy fizjoterapeutów, wspierać ich w zarządzaniu ryzykiem i zapewniać ekspercką pomoc wtedy, gdy presja jest największa.

Dlatego w pakietach dla medyków oferujemy stałą pomoc praw-



ną. Lekarz pełniący dyżur, także w środku nocy, może skonsultować się z adwokatem specjalizującym się w prawie medycznym. W 2025 roku udzieliliśmy kilkudziesięciu tysięcy takich porad.

Gdyby miał Pan wskazać kierunek, który najlepiej pokazuje filozofię zarządzania INTER Polska, co by to było?

Najlepiej oddaje ją idea bycia niezawodnym „cichym asystentem” naszych klientów. Towarzyszymy im nie tylko wtedy, gdy pojawia się szkoda lub choroba, ale przede wszystkim wcześniej – pomagamy zapobiegać problemom, ograniczać ich konsekwencje i szybciej wracać do codziennej aktywności.

Zmiana modeli podejmowania decyzji w nowoczesnych organizacjach

Jeszcze kilka lat temu proces podejmowania decyzji w wielu firmach opierał się przede wszystkim na doświadczeniu menedżerów, intuicji i analizie historycznych danych. Dziś taki model coraz częściej okazuje się niewystarczający.



ROBERT CZARNIEWSKI
dyrektor finansowy i wiceprezes
firmy Polcom

Dynamiczne zmiany rynkowe, presja kosztowa, rosnące znaczenie cyberbezpieczeństwa oraz rozwój sztucznej inteligencji sprawiają, że organizacje muszą reagować szybciej, precyzyjniej i bardziej elastycznie niż kiedykolwiek wcześniej. Współczesne przedsiębiorstwa przechodzą więc fundamentalną zmianę: od organizacji zarządzanych intuicyjnie do firm działających w modelu data-driven, w których decyzje są wspierane przez dane, algorytmy, automatyzację oraz analizę predykcyjną.

Dane nową walutą zarządzania
Z raportu Polcom „Barometr cyfrowej transformacji polskiego biznesu 2025-2026” wynika, że sztuczna inteligencja coraz silniej wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. AI wspiera dziś analizę ogromnych zbiorów danych, identyfikację wzorców, generowanie treści, analizę obrazu czy automatyzację powtarzalnych procesów. Co istotne, technologie te zaczynają odgrywać kluczową rolę również w samym procesie podejmowania decyzji biznesowych. Firmy coraz częściej wykorzystują systemy rekomendacyjne, modele językowe czy narzędzia analityczne do przekształcania danych w praktyczne informacje wspierające zarządzanie. Według raportu aż 63 proc. organizacji wykorzystuje AI do wspomagania procesów poznawczych i dostępu do wiedzy, a kolejne przedsiębiorstwa deklarują zainteresowanie wdrożeniem takich rozwiązań.

To wyraźny sygnał, że współczesne modele decyzyjne coraz rzadziej opierają się wyłącznie na doświadczeniu kadry zarządzającej. Coraz większe znaczenie mają zdolność analizy danych w czasie rzeczywistym, przewidywanie trendów i szybkie reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe.

AI przyspiesza proces decyzyjny

Nowoczesne organizacje nie podejmują już decyzji wyłącznie szybciej – podejmują je także bardziej precyzyjnie. AI i automatyzacja pozwalają ograniczyć czas potrzebny na analizę informacji, identyfikację ryzyk czy prognozowanie scenariuszy biznesowych.

Badanie Polcom pokazuje, że 52 proc. firm wykorzystuje już AI do automatyzacji procesów operacyjnych, zarówno biurowych, jak i produkcyjnych, a kolejne 37 proc. analizuje możliwość wdrożenia takich



rozwiązań. W praktyce oznacza to, że organizacje coraz częściej delegują część procesów anali-

ORGANIZACJE CORAZ WYRAŹNIEJ POSTRZEGAJĄ CHMURĘ OBLICZENIOWĄ, SZTUCZNĄ INTELIGENCJĘ, AUTOMATYZACJĘ ORAZ CYBERBEZPIECZEŃSTWO NIE JAKO ODREBNE NARZĘDZIA, LECZ JAKO SPÓJNY, WZAJEMNIE UZUPEŁNIAJĄCY SIĘ EKOSYSTEM.

tycznych systemom wykorzystującym sztuczną inteligencję. Technologie AI wspierają dziś prognozowanie popytu, analizę zachowań klientów, wykrywanie anomalii i zagrożeń, a także procesy zakupowe, logistyczne i raportowe. Coraz większe znaczenie mają również w personalizacji komunikacji oraz monitorowaniu bezpieczeństwa IT. AI nie zastępuje jeszcze decydentów biznesowych, ale znacząco rozszerza ich możliwości poznawcze i przyspiesza proces wyboru optymalnych działań.

Synergia technologii redefiniuje sposób zarządzania organizacją

Jednym z kluczowych wniosków płynących z raportu Polcom jest

rosnące znaczenie synergii technologii jako fundamentu nowoczesnego modelu operacyjnego. Organizacje coraz wyraźniej postrzegają chmurę obliczeniową, sztuczną inteligencję, automatyzację oraz cyberbezpieczeństwo nie jako odrębne narzędzia, lecz jako spójny, wzajemnie uzupełniający się ekosystem.

Potwierdzają to dane: 72 proc. uczestników badania wskazuje, że wykorzystanie komplementarnych technologii zwiększa efektywność wdrażanych innowacji, a 71 proc. firm zauważa, że ich integracja przyspiesza reakcję na zmieniające się potrzeby rynku. To istotna zmiana w podejściu do zarządzania – technologie przestają pełnić funkcję wsparcia dla pojedyn-

wstaje w próżni. Nie jest też czymś, co dałoby się odgórnie zadekretować. Mądre przywództwo powinno dziś możliwie szeroko angażować zespół w proces współtworzenia kultury miejsca pracy, zgodnie z potrzebami pracowników i celami, które stoją przed organizacją.

Zaangażowanie i proaktywna, odpowiedzialna postawa to codzienny wybór członków zespołu, a rolą kadry menedżerskiej jest budowanie środowiska, które będzie zachęcać do podejmowania decyzji zgodnych z interesem przedsiębiorstwa i zespołu, ale także będących w jak najlepiej pojętym, długofalowym interesie samego pracownika.

W Intrum od wielu lat staramy się włączać poszczególnych członków naszego zespołu w procesy decyzyjne, gwarantując im możliwość wywierania wpływu na kształt środowiska pracy. Stawiamy na przystępną, transparentną komunikację wewnętrzną, która doczekała się prestiżowego wyróżnienia PR Wings 2024. Podejmowane przez nas inicjatywy z zakresu ESG szczególnie nacisk kładą właśnie na środkowy element tego akronimu, przyczyniając się do budowania

wspierającej, opartej na zaufaniu i współpracy kultury. Chcemy, by każdy czuł się dobrze, niezależnie od wieku, płci, pochodzenia etnicznego, wyznania czy stopnia sprawności. Nasze wysiłki znajdują odzwierciedlenie w statystykach retencji pracowników: średni staż pracy w Intrum wynosi sześć lat, a na stanowiskach menedżerskich – dziesięć lat, co stanowi ewenement na tle wymagającej branży zarządzania wierzytelnościami.

Zatrzymać talenty w strukturach organizacji

Ciekawego spojrzenia na możliwość zatrzymania talentów w strukturach organizacji przynosi raport Work Monitor 20 262. Dla aż 46 proc. respondentów kluczowym czynnikiem wpływającym na chęć pozosta-

nia w aktualnym miejscu pracy jest dobry work-life balance. To najczęściej wybierana odpowiedź – na stabilność zatrudnienia i konkurencyjne wynagrodzenie wskazało po 23 proc. ankietowanych³. Satysfakcja z równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym jest silnie skorelowana z wiekiem respondentów – najbardziej zadowoleni byli przedstawiciele pokolenia baby boomers, a najmniej najmłodszy badani z pokolenia Z. Stałe monitorowanie obciążenia pracą, otwarcie na feedback ze strony podwładnych oraz odpowiednie dobieranie zespołów roboczych, zarówno pod kątem ich liczebności, jak i komplementarnych umiejętności i kompetencji oraz różnorodnych punktów widzenia, to relatywnie proste do wdrożenia rozwiązania, które przyczyni-

**ZAANGAŻOWANIE
I PROAKTYWNA,
ODPOWIEDZIALNA
POSTAWA TO CODZIENNY
WYBÓR CZŁONKÓW
ZESPOŁU**



niąją się do poprawy work-life balance i zwiększają zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Nie mniej istotne okazuje się konsekwentne stawianie na samodzielną pracę członków zespołu. W Intrum budujemy poczucie własnej wartości naszych pracowników, zapewniając im z jednej strony niezbędne przygotowanie merytoryczne, a z drugiej dużą swobodę w podejściu do codziennych obowiązków. Możliwość wyboru ścieżki, która doprowadzi członka zespołu do wykonania powierzonego mu zadania, ma pozytywny wpływ na jego poczucie odpowiedzialności za wynik i satysfakcję z codziennej pracy.

System naczyń połączonych

Na działania mające na celu budowanie kultury odpowiedzial-

ności i zaangażowania warto patrzeć jak na system naczyń połączonych. Wysiłki mające na celu poprawę atmosfery w zespole przekładają się na wzrost identyfikacji z firmą, dzięki czemu pracownicy chętniej biorą odpowiedzialność za realizację naszych wspólnych celów. Z kolei mechanizmy grywalizacyjne, które wprowadziliśmy w Intrum w ramach działań integracyjnych, pomogły nam zwiększyć zaangażowanie także w obszarach stanowiących core naszej biznesowej działalności. Dużym sukcesem okazał się też program mający na celu wyłonienie ambasadorów Intrum spośród pracowników z różnych obszarów i szczebli. Ułatwił on uczestnikom budowanie ich marek osobistych, korzystnie wpłynął na dobrostan zespołu oraz sprawił,

**MĄDRE PRZYWÓDZTWO
POWINNO DZIŚ MOŻLIWIE
SZEROKO ANGAŻOWAĆ
ZESPÓŁ W PROCES
WSPÓŁTWORZENIA
KULTURY MIEJSCA PRACY,
ZGODNIE Z POTRZEBAMI
PRACOWNIKÓW I CELAMI,
KTÓRE STOJĄ PRZED
ORGANIZACJĄ.**

że nasza organizacja stała się pracodawcą pierwszego wyboru w branży zarządzania wierzycelnościami.

Myśl Petera Druckera, jakoby kultura organizacyjna „zjadała” strategię na każdy z trzech głównych posiłków dnia, jest prawdopodobnie bliższa prawdy, niż mogłoby się na pierwszy rzut oka wydawać. Konsekwentny wysiłek wkładany we współtworzenie wraz z zespołem kultury odpowiedzialności i zaangażowania znajduje ostatecznie odzwierciedlenie we wskaźnikach, które są kluczowe dla przetrwania i sprawnego funkcjonowania organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym. W sytuacji, w której wiele przedsiębiorstw musi liczyć się z niedoborem talentów, dbanie o retencję pracowników oraz tworzenie inspirujących, motywujących warunków pracy, które szanują wellbeing członków zespołu, to kompetencja o strategicznym znaczeniu.

1. Gallup Institute, „State of the Global Workplace 2026”
2. Randstad, „Work Monitor 2026”
3. Randstad, „Work Monitor 2026”





Organizacje przyspieszyły szybciej, niż ludzie zdążyli się zaadaptować

34 mln dni absencji chorobowej z powodów psychicznych w Polsce – w samym 2025 r. To nie dane WHO. To dane ZUS.



MAJA BRANKA

psycholożka, psychoterapeutka, kierowniczka ds. szkoleń i rozwoju Centrum CBT EDU, współautorka kursu Mental Health Officer

Za tą liczbą kryje się bezpośredni koszt rządu 10 mld zł rocznie – i to wyłącznie ta część, którą da się zmierzyć w dokumentacji zwolnień. Znacznie wcześniej niż L4 pojawiają się straty niemierzalne takie jak błędne decyzje podejmowane w zmęczeniu, ciche wycofanie zaangażowania, rotacja menedżerów, których nikt nie zatrzymał w odpowiednim momencie.

O przewadze konkurencyjnej firm decydowały dotąd technologia, kapitał i dostęp do rynku. Dziś do tej listy dołącza zasób znacznie trudniejszy do zmierzenia – zdolność liderów do efektywnego funkcjonowania pod długotrwałą presją.

Problem nie sprowadza się do indywidualnej odporności poszczególnych menedżerów. Organizacje działają w tempie, do którego ludzki układ nerwowy nie był ewolucyjnie przygotowany. Jednoczesne zarządzanie zmianą technologiczną, presją finansową, rosnącą ilością danych, zmianami regulacyjnymi i oczekiwaniami pracowników to permanentna praca na granicy możliwości poznawczych. Przeciężenie psychiczne staje się realnym ryzykiem operacyjnym. Widać to szczególnie wyraźnie w sektorach wysokiej odpowiedzialności – ochronie zdrowia,

finansach, energetyce, nowych technologiach, gdzie pojedyncze błędne decyzje mogą pociągać za sobą poważne konsekwencje dla całych organizacji.

Dane potwierdzają to, o czym menedżerowie mówią w kuluarach

Według Microsoft Work Trend Index (2022) 53 proc. menedżerów – deklaruje objawy wypalenia zawodowego. Oczekiwania biznesowe rosną szybciej, niż organizacje są w stanie odbudowywać zasoby psychiczne swoich liderów.

Dane Deloitte Global Human Capital Trends z 2025 r. są jeszcze bardziej niepokojące. 40 proc. menedżerów deklaruje pogorszenie zdrowia psychicznego po objęciu stanowiska kierowniczego. 64 proc. rozważa zmianę pracy z powodu niewystarczającego wsparcia dla dobrostanu. Ponad

jedna trzecia (36 proc.) przyznaje, że nie czuje się przygotowana do pełnienia swojej roli.

Awans przestał być oczywistym celem zawodowym

To być może najważniejszy sygnał, który jeszcze nie przebił się do strategicznego myślenia polskich firm.

Młodszy menedżerowie coraz częściej nie traktują awansu jako naturalnego etapu kariery. Funkcja zarządca kojarzy się im z permanentnym przeciążeniem i brakiem równowagi – nie z wpływem i rozwojem. Dla części z nich to świadomy wybór, że lepiej zostać ekspertem niż liderem, który gasi pożary przez następne dekady. Skutki tego trendu są istotne. Firmy stają przed problemem jaki jest malejąca gotowość do podejmowania tych ról. To zasadniczo zmienia logikę zarządzania talentami.

Zmęczenie decyzyjne to koszt, który nie trafia do raportów

Skutki przeciążenia psychicznego liderów pojawiają się długo przed absencją chorobową czy wypaleniem zawodowym widocznym w danych HR. Przewlekły stres bezpośrednio zaburza funkcje wykonawcze mózgu. Pogarsza koncentrację, ogranicza zdolność do myślenia analitycznego, zwiększa impulsywność i utrudnia podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. Organizacja nie mierzy się wtedy tylko ze zmęczonymi ludźmi – mierzy się z degradacją jakości własnego systemu decyzyjnego. Absencja chorobowa jest ostatnim etapem tego procesu, nie

pierwszym. Wcześniej przychodzi spadek koncentracji, skrócenie horyzontu myślenia, unikanie trudnych rozmów, pogorszenie relacji w zespole. Żaden dashboard zarządczy tego nie wychwytuje.

Odporny lider w toksycznym środowisku – to nierealna kombinacja

Wiele organizacji wciąż traktuje odporność psychiczną jako cechę jednostki, przyjmuje założenie, że albo ktoś ją ma, albo nie. To wygodne, bo zdejmuje odpowiedzialność z organizacji. Tyle że nieprawdziwe.

Nawet lider o dużych zasobach psychicznych nie będzie funkcjonował sprawnie w środowisku, które systematycznie te zasoby niszczy. Szkolenia z radzenia sobie ze stresem nie naprawią wadliwej kultury organizacyjnej, nadmiernego obciążenia pracą ani braku realnego wsparcia ze strony zwierzchników.

Badania Gallupa potwierdzają, że 70 proc. zaangażowania zespołu zależy od jakości relacji z bezpośrednim przełożonym. Przeciążony lider nie jest w stanie tej relacji budować – nawet jeśli bardzo chce. To sprawia, że problem psychiczny jednej osoby kaskadowo

SKUTKI PRZECIĄŻENIA PSYCHICZNE GO LIDERÓW POJAWIAJĄ SIĘ DŁUGO PRZED ABSENCJĄ CHOROBOwą CZY WYPALIENIEM ZAWODOWYM WIDOCZNYM W DANYCH HR.

przekłada się na wyniki całego zespołu.

Właśnie dlatego temat zdrowia psychicznego zaczyna przesuwać się z obszaru benefitów pracowniczych do obszaru zarządzania ryzykiem i ładu korporacyjnego.

Kto w firmie odpowiada za kondycję psychiczną organizacji?

Wzrost znaczenia zdrowia psychicznego stawia przed organizacjami pytanie, którego dotąd unikały. Kto konkretnie odpowiada za projektowanie środowiska pracy zachowującego zdolność ludzi do efektywnego działania?

W praktyce klinicznej i organizacyjnej obserwujemy pojawienie się nowego kierunku myślenia i nowych ról. Chodzi o wyodrębnienie funkcji zarządczej, której zadaniem jest dbanie o kondycję psychiczną całej organizacji: od projektowania warunków pracy liderów, przez budowanie standardów komunikacji i bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach, po tworzenie procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych.

Mental Health Officer to właśnie taka rola – odpowiadająca za kondycję psychiczną firmy z taką samą powagą, z jaką CFO odpowiada za kondycję finansową.

Rosnące wymagania ESG, obowiązkowe raportowanie niefinansowe i odpowiedzialność organizacji za środowisko pracy tworzą dla tej funkcji coraz wyraźniejszy kontekst formalny. Zdrowie psychiczne przestaje być tematem działu personalnego. Staje się elementem strategicznego zarządzania i budowania odporności biznesowej.



Rola lidera zaczyna się od rozmowy

W świecie pełnym zmian, niepewności i napięć społecznych coraz częściej mówi się o odpowiedzialnym przywództwie. Problem w tym, że odpowiedzialność bardzo łatwo deklarować, a znacznie trudniej ją skutecznie komunikować. Tymczasem właśnie sposób komunikacji decyduje dziś o tym, czy lider buduje zaufanie, czy jedynie zarządza wizerunkiem.



ZBYSZEK DZIDECZEK

negocjator, trener komunikacji
i wykładowca akademicki

Jako negocjator od wielu lat obserwuję, że największe kryzysy – zarówno w biznesie, jak i w relacjach prywatnych – rzadko wynikają wyłącznie z błędnych decyzji. Znacznie częściej są efektem bra-

ku rozmowy, niejasnych intencji albo komunikatów, które nie budują poczucia bezpieczeństwa. Ludzie są w stanie zaakceptować nawet trudne decyzje, jeśli czują, że ktoś traktuje ich poważnie i mówi do nich uczciwie.



Odpowiedzialność to nie slogan

Wielu liderów wciąż myli odpowiedzialność z kontrolą. Tymczasem odpowiedzialny lider nie polega na tym, że „wie najlepiej”. Polega na tym, że potrafi prowadzić ludzi przez niepewność, zachowując spójność między słowami a działaniami.

To szczególnie ważne dziś, gdy pracownicy, klienci i partnerzy biznesowi są dużo bardziej wyczuleni na autentyczność. W erze mediów społecznościowych i natychmiastowego przepływu informacji bardzo szybko widać, kto rzeczywiście bierze odpowiedzialność za swoje decyzje, a kto ogranicza się do komunikatów PR-owych.

W negocjacjach istnieje zasada: ludzie nie oczekują perfekcji, oczekują przewidywalności. Dokładnie tak samo działa to

w przywództwie. Jeśli lider komunikuje się jasno, spokojnie i konsekwentnie, buduje poczucie stabilności nawet w trudnych sytuacjach.

**EMOCJE NIE SĄ
PRZECIWIĘSTWEM
PROFESJONALIZMU – SĄ
INFORMACJĄ O TYM, CO
DLA LUDZI WAŻNE.**

Najpierw relacja, potem racja

Jednym z największych błędów liderów jest koncentracja wyłącznie na przekazaniu informacji. Tymczasem komunikacja odpowiedzialności nie polega na tym, żeby „mieć rację”. Chodzi o to, żeby druga strona zrozumiała sens decyzji i poczuła się częścią procesu.

To zasada, którą obserwuję zarówno w negocjacjach biznesowych, jak i w relacjach rodzinnych. Można mieć najlepsze argumenty, ale jeśli druga strona czuje się pominięta albo lekceważona, rozmowa przestaje być dialogiem.

Dobry lider nie komunikuje wyłącznie decyzji. Komunikuje także intencję, kierunek i szacunek wobec ludzi, których ta decyzja dotyczy. To ogromna różnica.

Emocje są częścią odpowiedzialności

Przez lata w biznesie funkcjonowało przekonanie, że profesjonalizm oznacza chłód emocjonalny. Dziś coraz wyraźniej widać, że to ślepa uliczka. Emocje nie są przeciwieństwem profesjonalizmu – są informacją o tym, co dla ludzi ważne. Lider, który ignoruje emocje zespołu, bardzo szybko traci wpływ. Nie dlatego, że ludzie przestają go słuchać, ale dlatego, że przestają mu ufać. Odpowiedzialna komunikacja wymaga więc umiejętności słuchania. Nie po to, żeby zawsze się zgadzać, ale po to, żeby rozumieć. W negocjacjach często powtarzamy, że człowiek wysłuchany dużo rzadziej wchodzi w konflikt. W organizacjach działa to dokładnie tak samo.

Granice i empatia mogą iść razem

Często spotykam liderów, którzy obawiają się, że empatyczna komunikacja osłabi ich autorytet. To nieporozumienie. Najsilniejsi liderzy, z jakimi pracowałem, potrafili jednocześnie jasno stawiać granice i budować partnerskie relacje. Odpowiedzialność nie oznacza miękkości ani braku wymagań. Oznacza spójność. Jeśli organizacja mówi o wartościach, a później działa wbrew nim, ludzie przestają wierzyć w komunikaty firmy. Jeśli lider mówi o współpracy, ale nie słucha innych, jego słowa tracą znaczenie.

W rodzinie działa to podobnie. Dzieci potrzebują zarówno bliskości, jak i zasad. Pracownicy również potrzebują jasnych ram, przewidywalności i poczucia,

że ktoś prowadzi organizację w sposób odpowiedzialny.

Liderzy przyszłości będą oceniani przez sposób komunikacji

Jeszcze kilka lat temu przewagą lidera były przede wszystkim kompetencje techniczne i doświadczenie. Dziś coraz częściej o skuteczności decyduje umiejętność prowadzenia rozmowy – szczególnie wtedy, gdy sytuacja jest trudna.

Liderzy przyszłości będą oceniani nie tylko przez wyniki finansowe, ale także przez sposób, w jaki komunikują zmiany, kryzysy i odpowiedzialność wobec ludzi. Bo zaufanie staje się dziś najważniejszą walutą relacji – zarówno społecznych, jak i biznesowych. A zaufania nie buduje się wielkimi dekla-

LIDERZY PRZYSZŁOŚCI BĘDĄ OCENIANI NIE TYLKO PRZEZ WYNIKI FINANSOWE, ALE TAKŻE PRZEZ SPOSÓB, W JAKI KOMUNIKUJĄ ZMIANY, KRYZYSY I ODPOWIEDZIALNOŚĆ WOBEC LUDZI.

racjami. Buduje się je codzienną komunikacją, konsekwencją i obecnością wtedy, gdy pojawiają się trudne emocje i niewygodne pytania.





Rola mentoringu i sieci wsparcia w karierach kobiet

Mentoring dla kobiet jest dziś wszędzie i bardzo dobrze. To narzędzie, które w odpowiednich rękach naprawdę zmienia zawodowe życie. Warto jednak zadać sobie pytanie: skąd wiedzieć, że akurat to wsparcie, z którego korzystamy, należy do tej wartościowej kategorii?

PATRYCJA STRZELECKA
dyrektor zarządzająca CashDirector

W swojej pracy niejednokrotnie towarzyszyłam kobietom w momentach zawodowego przełomu – i wiem, że różnica między wsparciem, które na-

prawdę działa, a tym, które jedynie dobrze brzmi, bywa subtelna, ale ma ogromne znaczenie. Dobrze dobrane narzędzia rozwoju mogą pomóc odkryć możliwości, podjąć odważniejsze decyzje

Współtworzyć rynek pracy na nowych zasadach

Rynek pracy nie zmienia się dziś ewolucyjnie – on przyspiesza. Jako osoba od lat zarządzająca organizacją w branży motoryzacyjnej, obserwuję to z pierwszej linii frontu. Motoryzacja, czyli sektor jeszcze niedawno oparty głównie na produkcji, dziś staje się światem doświadczeń, technologii i relacji. A to oznacza, że zmieniają się też kompetencje, których naprawdę potrzebujemy. To ogromna szansa dla kobiet.



KATARZYNA FILIPOWICZ
dyrektor Porsche Centrum Łódź,
Grupa Krotoski

Kompetencje przyszłości nie mają płci

W rozmowach o przyszłości rynku pracy często pojawiają się twarde umiejętności: technologia, analiza danych, znajomość narzędzi cyfrowych. I słusznie – zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe w Europie rośnie bardzo dynamicznie. Jednak z mojego doświadczenia wynika, że to nie one będą ostatecznym wyróżnikiem. Kluczowe będą kompetencje, które trudno zautomatyzować.

Raporty dotyczące rynku pracy jasno pokazują, że przyszłość należy do połączenia trzech obszarów: kompetencji

kognitywnych, technologicznych i społecznych. W praktyce nie wystarczy już tylko wiedzieć. Trzeba rozumieć, łączyć i działać.

Umiejętność adaptacji – nowa definicja stabilności

Jeszcze kilka lat temu stabilna kariera oznaczała specjalizację. Dziś stabilność to zdolność do zmiany.

W branży automotive widzimy to bardzo wyraźnie – elektromobilność, digital retail, nowe modele własności samochodów. To wszystko redefiniuje role w organizacji, dlatego jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości jest zdolność do szybkiego uczenia się i adaptacji. Badania pokazują, że umiejętność ciągłego uczenia się jest jedną z najbardziej kluczowych kompetencji do 2030 r.

Dla kobiet to szczególnie istotne, bo często mają naturalną elastyczność wynikającą z łączenia wielu ról. Dziś ta cecha przestaje być „miękką”, a staje się strategiczną.

Myślenie analityczne i decyzyjność

Dane są dziś wszędzie, ale sama ich dostępność nie daje przewagi – daje ją ich interpretacja. Umiejętność analizy, wyciągania wniosków i podejmowania decyzji w oparciu o nie to kompetencje, które będą zyskiwać na znaczeniu. Już dziś są uznawane za jedno z kluczowych w organizacjach przyszłości. W praktyce oznacza to odejście od intuicyjnego działania na rzecz świadomego zarządzania informacją. To także odwaga w podejmowaniu decyzji, nawet w warunkach niepewności.

Inteligencja emocjonalna i praca z ludźmi

Technologia przyspiesza, relacje pozostają. W świecie zdominowanym przez automatyzację to właśnie kompetencje społeczne stają się przewagą konkurencyjną. Umiejętność budowania relacji, empatia czy komunikacja to nie dodatki, tylko fundamenty skutecznego przywództwa.



Z badań wynika, że inteligencja społeczna oraz efektywna współpraca, szczególnie w zespołach rozproszonych, będą jednymi z najważniejszych kompetencji przyszłości. Najlepsze zespoły to nie te najbardziej „perfekcyjne”, ale te, które potrafią ze sobą rozmawiać i rozumieć się nawzajem.

Odwaga w działaniu i sprawczość

Jedną z największych barier, które obserwuję u kobiet, nie jest brak kompetencji. To brak decyzji, by z nich korzystać. Przyszłość rynku pracy będzie premiować osoby, które nie tylko wiedzą, ale działają. Które wychodzą poza schemat, podejmują inicjatywę i nie boją się odpowiedzialności.

Kreatywność, rozwiązywanie problemów i zdolność do nieszablonowego myślenia będą klu-

PRZYSZŁOŚĆ NALEŻY DO POŁĄCZENIA TRZECH OBSZARÓW: KOMPETENCJI KOGNITYWNYCH, TECHNOLOGICZNYCH I SPOŁECZNYCH.

czowe dla pracowników przyszłości. To moment, w którym warto przestać czekać na „gotowość” – i zacząć działać mimo jej braku.

Kompetencje technologiczne z właściwym podejściem

Nie ma już branż „nietechnologicznych”. Motoryzacja jest dziś bardziej cyfrowa, niż kiedykol-

wiek wcześniej – od konfiguratorów online po zaawansowane systemy w samochodach.

Dlatego podstawowa znajomość technologii przestaje być przewagą i staje się standardem. Jednak kluczowe jest coś więcej: rozumienie, jak technologia wpływa na biznes i doświadczenie klienta. Nie chodzi o to, by każda osoba była programistą, tylko o świadomość i umiejętność współpracy z technologią.

Samoświadomość i zarządzanie sobą

Na koniec coś, co często pomijamy w dyskusjach o kompetencjach, a co w praktyce jest absolutnie kluczowe. Świadomość swoich mocnych stron, umiejętność zarządzania energią, odporność psychiczna. W świecie ciągłej zmiany to one decydują o długoterminowym sukcesie. Przyszłość nie będzie należała do najbardziej zapracowanych, tylko do najbardziej świadomych.

Podsumowanie

Najbliższe 5-10 lat nie będzie okresem, w którym kobiety „doganiają” rynek pracy. To czas, w którym mogą go współtworzyć na nowych zasadach. Kompetencje przyszłości to nie tylko wiedza i technologia, ale też umiejętność łączenia świata danych z rozumieniem ludzi. To odwaga działania i gotowość do zmiany. Z mojej perspektywy jedno jest pewne: kobiety mają wszystkie predyspozycje, by w tym nowym świecie nie tylko odnaleźć swoje miejsce, ale też je definiować.



Najbardziej zagraża nam logika z przeszłości

Aż 86 proc. pracodawców uważa, że sztuczna inteligencja jest najważniejszym trendem technologicznym, który będzie napędzał transformację biznesową do 2030 r.¹. Jednocześnie niemal 8 na 10 dyrektorów przekazuje część procesów decyzyjnych zespołom i narzędziom AI, które odgrywają coraz większą rolę w przedsiębiorstwach².



WITOLD MIŚNIAKIEWICZ
prezes INEOGroup

Trwająca rewolucja technologiczna zmienia dotychczasowy sposób funkcjonowania organizacji, przede wszystkim na poziomie zarządzania zadaniami, ludźmi i rozwojem. Czy managerowie

i dyrektorzy skorzystają z tej szansy?

Nowe możliwości w rękach liderów

Rosnąca konkurencja, zmiany technologiczne i coraz bardziej zróżnicowane potrzeby klientów – wszystkie te czynniki ograniczają przestrzeń na podejmowanie intuicyjnych decyzji biznesowych. Organizacje muszą precyzyjnie określać kierunek rozwoju na podstawie analizy twardych danych. Aż 53 proc. menedżerów przyznaje, że

w usprawnieniu tego procesu pomagają im sztuczna inteligencja. Dodatkowo dwóch na trzech badanych z tej grupy zauważa zwiększenie produktywności i wydajności w związku z korzystaniem z narzędzi AI³.

Warunkiem jest strategiczne podejście do sztucznej inteligencji w organizacji. Jeśli rozwiązania AI będą wdrażane bez konkretnego planu, to nie przyniosą one oczekiwanych efektów. Określenie potrzeb i celów firmy, a następnie dobór na tej podstawie adekwatnych narzędzi, to dzisiaj

główne zadanie kadry zarządzającej. Proces ten miał miejsce również w mojej organizacji, czego efektem jest wdrożenie sztucznej inteligencji w trzech ząbających się obszarach. Pierwszy to procesy wewnętrzne – handlowe, serwisowe i organizacyjne – gdzie asystenci AI odciażają nas w realizacji rutynowych zadań. Mowa między innymi o analizach rynkowych, ofertowaniu, klasyfikacji zgłoszeń czy raportowaniu. Drugi obszar, najbardziej dzisiaj u nas zaawansowany, to analiza biznesowa, wytwarzanie oprogramowania i zapewnienie jakości. Tu pracujemy w modelu *agentic engineering* – w naszym wewnętrznym ekosystemie AI, działają wyspecjalizowani agenci AI, a sam system kontroluje role i udostępnia zasoby. Trzecią przestrzenią jest uczenie maszynowe dla naszych klientów z branży *retail*. Wytrenowane dla tej grupy odbiorców modele ML umożliwiają prognozowanie popytu i automatyczne uzupełnianie zapasów.

Koniec klasycznego modelu zarządzania?

Według badań do 2030 r. 48 proc. decyzji operacyjnych będzie podejmowanych przez sztuczną inteligencję bez ingerencji człowieka. Obecnie odsetek ten wynosi 25 proc.⁴. Przytoczone dane pokazują, że rozwój sztucznej inteligencji pozwoli managerom skupić się na innych kwestiach – podczas gdy wiele żmudnych zadań i czasochłonnych procesów będzie realizowanych przez narzędzia AI. Oznacza to zmianę modelu zarządzania w organizacji.

ORGANIZACJE MUSZĄ PRECYZYJNIE OKREŚLAĆ KIERUNEK ROZWOJU NA PODSTAWIE ANALIZY TWARDYCH DANYCH.

Stary model menedżerski opierał się na dystrybucji zadań i kontroli ich wykonania. Sztuczna inteligencja ten model dekonstruuje. Już teraz wiele rutynowych operacji jest delegowanych agentom AI. Człowiek w tej nowej rzeczywistości staje się recenzentem, projektantem procesu i właścicielem decyzji. Odpowiedzialność lidera przesuwają się z zarządzania ludźmi w kierunku aktywnej współpracy z zespołem i technologią podczas realizacji projektów. Taką rolę często określa się jako „*player-coach*” (grający trener). W ciągu pięciu lat menedżer średniego szczebla będzie zawodem hybrydowym: częściowo architektem systemów współpracy człowiek–AI, częściowo opiekunem ludzi w środowisku, w którym tempo zmian po raz pierwszy w historii stale przekracza zdolność organizacji do ich absorpcji. I to właśnie zarządzanie tym tempem jest, moim zdaniem, najważniejszą kompetencją menedżerską najbliższej dekady.

Nowa rola, nowe wyzwania

Każda zmiana powoduje pewne obawy wśród pracowników. Nic więc dziwnego, że 83 proc. dyrektorów generalnych uważa, że sukces wdrożenia AI w organizacji zależy bardziej od akceptacji

jej przez ludzi niż od samej technologii⁵. To stawia przed kadrą zarządzającą spore wyzwania związane z przygotowaniem zespołów do nowej rzeczywistości. Dziś od pracowników liniowych wymagamy czegoś innego niż dwa lata temu – krytycznego myślenia, znajomości procesu na głębszym poziomie, świadomej współpracy z modelem, który czasem się myli. Kluczowa jest uważność i wychwytywanie tych nieścisłości, ponieważ mogą one prowadzić do błędnych decyzji. To zmienia oczekiwania wobec liderów. Mniej rozliczania z godzin, więcej projektowania. Mniej zarządzania przez kontrolę, więcej przez kontekst i kryteria jakości. Lider, który nie potrafi opisać, jak powinno wyglądać dobre użycie AI w jego zespole, przestaje być potrzebny w roli, którą pełnił dotąd.

Jak zauważył Peter Drucker: „Największym zagrożeniem w czasach burzliwych zmian nie jest sama zmiana, lecz działanie według logiki przeszłości”. Paradoksalnie więc przyszłość na rynku pracy nie należy do tych menedżerów, którzy wiedzą najwięcej, ale do osób, które potrafią mądrze wątpić. I właśnie tam, między wnioskami dostarczonymi przez AI a krytycznym myśleniem człowieka, zaczyna się prawdziwe przywództwo.

1. World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025,
2. IBM, 2026, CEOs are Reshaping C-suite Roles for the AI Era
3. Deloitte, 2026, State of AI in the Enterprise,
4. IBM, 2026, CEOs are Reshaping C-suite Roles for the AI Era
5. IBM, 2026, CEOs are Reshaping C-suite Roles for the AI Era