PROJEKTY | BANKOWOŚĆ | USŁUGI DORADCZE | USŁUGI FINANSOWE | KWALIFIKACJE ZAWODOWE | PROFILE PRACODAWCÓW

EDYCJA 2026/27

Kariera

w Finansach i Bankowości



Finansista w świecie polikryzysu

Przewaga elastyczności poznawczej nad wiedzą

Nowoczesny stack technologiczny

Lekcje z rynkowych wstrząsów

Temat numeru:

Antykruchość w finansach

jak przygotować karierę na wstrząsy

Odkryj rozszerzoną wersję przewodnika na:

przewodnik.karierawfinansach.pl

Przewodnik jest częścią serwisu:

kariera w finansach

pwc

Każda historia jest inna. Jedno pozostaje wspólne – rozwój.

W PwC wiemy, że doświadczenie to dopiero początek kolejnych możliwości. Dlatego tworzymy środowisko, w którym możesz wykorzystywać swoje kompetencje, rozwijać nowe obszary specjalizacji i realizować projekty o realnym wpływie na biznes największych organizacji.

Pracuj z ekspertami, którzy inspirują do działania, rozwijaj umiejętności przyszłości i buduj karierę na własnych zasadach.



Grow here. Go further.

Zainspiruj się historiami naszych ekspertów i ekspertek i dołącz do nas.

Kariera
w Finansach i Bankowości

Spis treści

5 Finansista w świecie polikryzysu. Jak budować antykruchość kariery
10 AQ vs. IQ. Dlaczego elastyczność poznawcza znaczy dziś więcej niż wiedza
14 Nowoczesny stack technologiczny – narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej w bankowości
18 Case studies: czego niespodziewane wstrząsy nauczyły branżę finansową

Projekty
24 Nowoczesny projekt audytowy
26 WAMA EDIH

Usługi finansowe
30 Inwestowanie behawioralne
32 Accounting & Reporting
34 Asset Management
36 Audyt

Usługi doradcze
39 Doradztwo transakcyjne

Bankowość
42 Customer Experience w bankowości

Kwalifikacje zawodowe
45 ACCA
47 CGMA
49 Doradca podatkowy

Profile pracodawców
51

Wersja online przewodnika

WYDAWCA:
Grupa MBE sp. z o.o.
ul. Wiejska 17
00-480 Warszawa
e-mail:
kontakt@grupambe.pl
Kontakt w sprawie sprzedaży:
sprzedaz@grupambe.pl

REDAKCJA:
Koordynatorka projektu:
Weronika Watkowska
Wydawca:
Szymon Książkiewicz
Redakcja:
Joanna Czarnecka
Katarzyna Lach-Urgacz
Marta Magierecka
Agnieszka Szypielewicz
Korekta:
Zespół redakcyjny
Opracowanie graficzne:
Krzysztof Kemski
Wsparcie graficzne:
Kamila Brymora

Okładka zawiera obraz wygenerowany z wykorzystaniem AI, poddany opracowaniu i modyfikacji przez zespół graficzny magazynu.

Na str. 2, 24-28, 30-37, 39-40, 42-43, 45-50, 52-64 zostały opublikowane materiały sponsorowane przez pracodawców.

Za treść płatnych ogłoszeń, prezentacji pracodawców (w tym komentarzy oraz wywiadów) redakcja nie ponosi odpowiedzialności. Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania nadesłanych treści.

Żadna część publikacji „Kariera w Finansach i Bankowości 2026/27" nie może być wykorzystana bądź publikowana bez zgody wydawcy.

Warszawa, październik 2026
Nakład: 15 000 egz.
ISSN 2081-7304

Słowo od redakcji

Nieprzewidywalność zmian technologicznych, gospodarczych i regulacyjnych sprawia, że w świecie finansów coraz trudniej jest planować karierę w kilkunastoletniej perspektywie. Wąskie specjalizacje, nieaktualizowana wiedza oraz brak ciekawości i otwartości na zmianę stają się coraz większymi ograniczeniami na drodze do rozwoju. Nowoczesna kariera w finansach i bankowości wymaga dziś antykruchości.

W tegorocznym wydaniu pokazujemy, w jaki sposób organizacje i specjaliści sektora finansowego mogą potraktować kryzysy jako szansę, aby stać się silniejszymi. Symbolem towarzyszącym numerowi jest japońska sztuka kintsugi, w której pęknięcia stają się integralną częścią ceramiki, nadając przedmiotowi unikalny charakter oraz nową historię. W podobny sposób można patrzeć na wstrząsy rynkowe – nie tylko jako próbę odporności, lecz także jako impuls do rozwoju. Na łamach numeru przeczytacie, jakie lekcje branża może wyciągnąć z wydarzeń ostatnich lat oraz które kompetencje i narzędzia pomagają budować antykruchą karierę.

Jaką rolę w tym procesie odgrywa technologia? Z wydania dowiecie się, jak postępująca cyfryzacja wpływa na projekty prowadzone w nowoczesnych firmach – zarówno na organizację pracy oraz zmianę ról w zespołach, jak i na zakres oferty firm doradczych, których portfolio coraz częściej obejmuje projekty wzmacniające dojrzałość cyfrową partnerów biznesowych.

W dalszej części przyglądamy się konkretnym branżom, nie tylko pokazując ich specyfikę, ale też kompetencje szczególnie zyskujące dziś na znaczeniu. Przeczytacie m.in. o umiejętności ograniczania skutków własnych błędów i uczenia się na nich, konstruktywnym podważaniu statusu quo, cechach idealnego kandydata w ujęciu 6C oraz roli adaptacji w sektorze usług finansowych; o elastyczności, gotowości do nauki i umiejętności zadawania właściwych pytań w usługach doradczych; a także o tym, jak dzięki połączeniu wiedzy finansowej z empatią można rozwijać się w mniej oczywistym obszarze bankowości.

Nie bez znaczenia w budowaniu antykruchej kariery pozostają kwalifikacje zawodowe. Omawiamy, w jaki sposób pomagają zdobyć szeroki zestaw kompetencji i wspierają nawyk uczenia się, odpowiadając tym samym na potrzeby dzisiejszego rynku pracy.

Przewodnik wieńczy sekcja z profilami pracodawców, która pomoże Wam bliżej poznać firmy, ich obszary działania oraz możliwości, jakie mogą otworzyć przed osobami rozwijającymi karierę w finansach.

Miłej lektury!

Koordynatorka projektu

Weronika Watkowska

Weronika Watkowska



Finansista w świecie polikryzysu

Jak budować antykruchość kariery

Autorka: Agnieszka Szypielewicz

„Nie masz na tym świecie żadnej pewnej rzeczy" – pisał ponad 400 lat temu Jan Kochanowski. Słowa renesansowej fraszki nabierają jednak nowego znaczenia, gdy uświadomimy sobie, że naszą rzeczywistość zdominował polikryzys: nakładanie się na siebie nieprzewidywalnych wydarzeń, których skutków nie da się kontrolować. Jak zbudować karierę, która nie tylko oprze się wstrząsom, ale zyska dzięki ciągłej zmienności?

Wielka polityka i finanse od zawsze były ze sobą powiązane. W czasach renesansu włoscy bankierzy z rodu Medyceuszy finansowali wojny i kupowali królów. Od kondycji monarchii i państw zależały losy zarówno banków, jak i ich klientów. Dlatego błędem byłoby stwierdzenie, że jeszcze nigdy w historii ludzkości finanse nie były tak powiązane z bieżącą sytuacją polityczną. Prawdą jest natomiast to, że świat nie nadąża za lawinowo rodzącymi się kryzysami geopolitycznymi, energetycznymi i technologicznymi, które Nassim Nicholas Taleb nazwał Czarnymi Łabędziami. Czarne Łabędzie zazębiają się, łączą w stada, wzajemnie potęgując swoją siłę. Zjawisko to określono mianem „polikryzysu", a nazwę spopularyzował historyk gospodarki Adam Tooze. To stan, w którym wiele kryzysów jednocześnie wzmacnia się nawzajem, tworząc efekt większy niż suma części.

I choć w ostatnich dziesięcioleciach świat mierzył się z nieprzewidzianymi sytuacjami, takimi jak choćby kryzys naftowy w latach 70., wojny w Afganistanie czy Iraku, zimna wojna i stagflacja, dziś szczególnie wyraźnie widać, jak wiele różnych zjawisk nakłada się na siebie jednocześnie.

Bezprecedensowa jest prędkość, zasięg i złożoność tych powiązań. Konflikty wojenne mające miejsce w ostatnich latach udowodniły, że finanse są dziś jedną z form uzbrojenia. Sankcje, odcięcie od systemu SWIFT, zamrożenie rezerw banku centralnego czy wycofanie się firm z Rosji – to tylko kilka form nacisku finansowego, którego zadaniem jest osłabienie kraju prowadzącego wojnę.

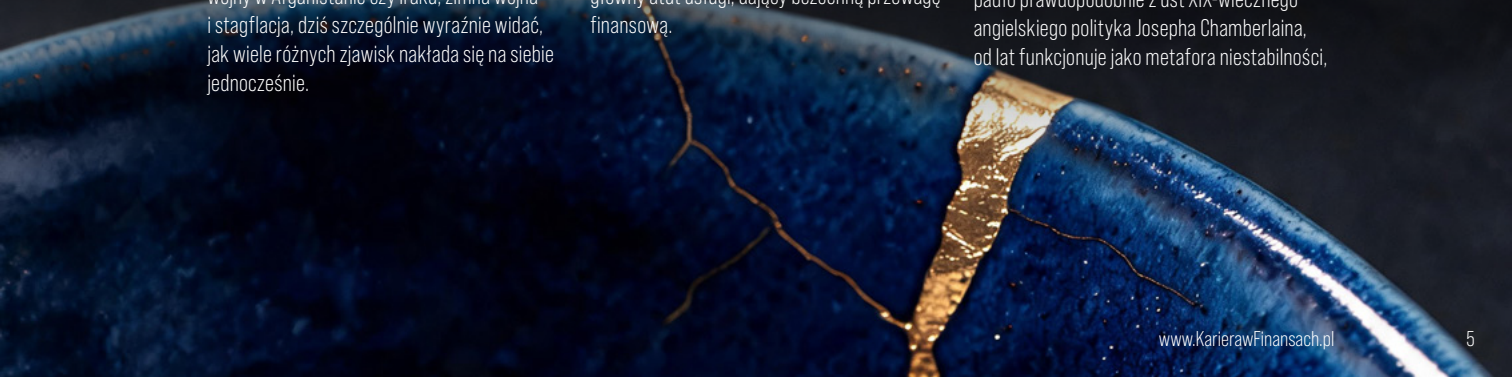
Głośno jest też o specjalnej usłudze należącej do prezydenta USA firmy Trump Media & Technology Group, która zapewnia jej partnerom finansowym i funduszom inwestycyjnym natychmiastowy dostęp do wpisów Donalda Trumpa na portalu Truth Social. Wystarczy zapłacić 100 tys. dolarów miesięcznie, by podpiąć się pod płatny strumień danych Truth API i móc reagować w czasie rzeczywistym na decyzje amerykańskiego prezydenta dotyczące ceł, ataków i kolejnych pomysłów biznesowych. I choć przedstawiciele Wall Street łapią się za głowy, to właśnie wczesny dostęp do prezydenckich wpisów jest reklamowany jako główny atut usługi, dający bezcenną przewagę finansową.

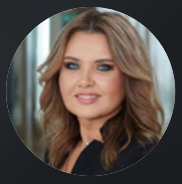
Gdy dodamy do tego hiperglobalizację, która prowadzi do paraliżu łańcuchów dostaw i kryzysów choćby na rynkach półprzewodników czy ropy i gazu, otrzymujemy pełen obraz środowiska pracy współczesnego analityka.

To sprawia, że osoby pracujące w branży finansów i bankowości muszą nie tylko śledzić wydarzenia polityczne i uwzględniać je w analizach i ocenach ryzyka, ale też modyfikować swoje kompetencje i wiedzę w niespotykanym dotąd tempie. Modele predykcyjne oparte na historycznych danych i stabilnych założeniach już się nie sprawdzają. Dlatego też rodzi się pytanie: jak pokierować karierą w czasach, gdy nie da się z pełną odpowiedzialnością powiedzieć, co wydarzy się nie tylko za pięć lat, ale nawet za rok?

Obyś żył w ciekawych czasach

Rzekome chińskie przekleństwo o życiu w ciekawych czasach, które w rzeczywistości padło prawdopodobnie z ust XIX-wiecznego angielskiego polityka Josepha Chamberlaina, od lat funkcjonuje jako metafora niestabilności,





Przez wiele lat kompetencje osób odpowiedzialnych za finanse oceniano głównie przez pryzmat rzetelności, dokładności i umiejętności pracy z danymi. To nadal są podstawowe kompetencje w tej roli, ale dziś są one postrzegane jako punkt wyjścia. Tempo zmian w gospodarce sprawia, że finanse muszą być miejscem, które świetnie rozumie biznes i otoczenie, w którym on funkcjonuje, i dzięki temu są w stanie pomóc zarządowi i menedżerom wybrać najlepszy kierunek działania – często przy niepełnych informacjach, presji czasu i dużej niepewności.

Magdalena Ciechomska-Barczak, ACMA, CGMA, Prezes Zarządu ING Leasing

kryzysów i niepokojów. W historii ludzkości nie znajdziemy raczej czasów „nieciekawych", bez wojen, zawirowań i kryzysów.
Od dziesięcioleci funkcjonowały jednak mechanizmy, które dawały nadzieję na stabilne zatrudnienie i zbudowanie kariery, która daje poczucie zakotwiczenia.
Magdalena Ciechomska-Barczak, Prezes Zarządu ING Leasing, zwraca jednak uwagę na to, że nadchodzą czasy, w których niezbędna będzie zmiana spojrzenia na karierę w branży finansowej.

W takim ujęciu nie da się już planować kariery z kilkunastoletnią perspektywą. Trzeba nie tylko zastanowić się, jak uodpornić się na Czarne Łabędzie – odpowiedź na dzisiejsze wyzwania proponuje amerykański ekonomista i filozof Nassim Nicholas Taleb, który w swojej książce „Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy" przedstawia koncepcję ewolucji i zyskiwania na sile pod wpływem zmienności, błędów i rynkowych wstrząsów. Co to za koncepcja?

Antykruchość w karierze

Nassim Nicholas Taleb zaobserwował, że w obliczu Czarnych Łabędzi nie wystarczy być odpornym. Odporność (resilience) oznacza bowiem zdolność przetrwania wstrząsu i powrotu do stanu wyjściowego. Zauważył, że „nie chcemy tylko przetrwać niepewności, jakoś sobie z nią poradzić. Pragniemy ją przezwyciężyć [...]". Sposobem na pokonanie tego, co niosą ze sobą niepewne czasy jest, jego zdaniem, przeciwieństwo kruchości, czyli antykruchość (antifragility). Według Taleba to coś więcej niż odporność czy wytrzymałość. To zdolność do tego, by dzięki zmienności, stresowi i chaosowi stawać się silniejszym, a nie tylko przetrwać. System kruchy pęka pod wpływem zaburzeń. System odporny je znosi. System antykruchy czerpie z nich korzyść. „Antykruchość zmienia na lepsze", uważa Nassim Taleb i na kartach swojej książki, która od lat nie znika z list bestsellerów, udowadnia, że zamiast bać się „ciekawych czasów", warto czerpać z nich korzyść, kryzys traktować jako źródło informacji i przewagi konkurencyjnej, a zamiast załamywać ręce, traktować błędy jako okazję do nauki. Jak zatem przełożyć to na karierę w branży finansowej?

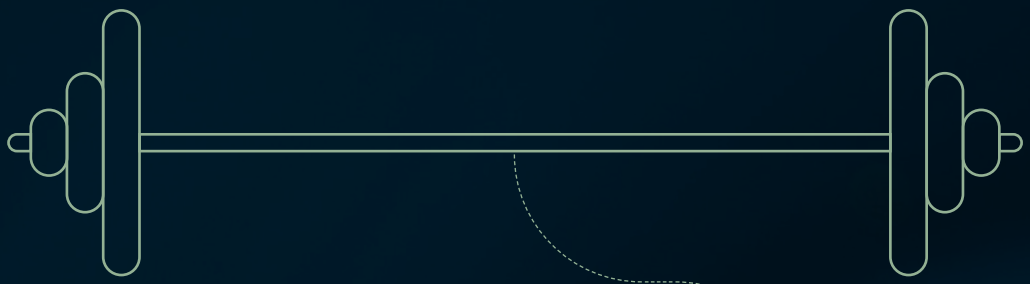
Zmiany na rynku pracy

Budowanie antykruchej kariery, która nie tylko przetrwa zawirowania, ale rozwinie się pod ich wpływem, wymaga nowego spojrzenia na rynek pracy i oceny, na jakich wartościach zależy zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Dodatkowo inne oczekiwania względem pracodawców mają przedstawiciele różnych generacji. Z badań socjologów wynika, że tzw. pokolenie Z, które wchodzi na rynek pracy od drugiej połowy lat 2010, nie nastawia się na wieloletnie zatrudnienie w jednej firmie, jest bardziej skore do zmiany ról w organizacji. Milenialsi, którzy doceniają stabilność, również coraz częściej biorą pod uwagę zmianę pracodawcy. Pokolenie X z kolei oczekuje szacunku dla swojego doświadczenia i najbardziej potrzebuje stabilizacji.

Tymczasem firmy pod wpływem koniunktury, w tym występowania Czarnych Łabędzi, również weryfikują sposoby zarządzania i testują, które procesy nadal działają, a które trzeba pożegnać. Dane z rynku pracy i raporty dotyczące zarobków świadczą o tym, że następuje spłaszczanie struktur organizacyjnych i eliminacja kadry kierowniczej średniego szczebla (middle management), a także polaryzacja zadań. Najprostsze z nich powierza się pracownikom zatrudnianym np. projektowo, odpowiedzialnym za powtarzalne procesy. Przykładowo w bankowości spada liczba ofert pracy dla doradców i opiekunów klienta. Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na analityków cyberbezpieczeństwa, ekspertów z obszarów AML, KYC i compliance, a także kadrę zarządzającą, która weźmie na siebie podejmowanie najtrudniejszych decyzji biznesowych: uwzględni niuanse polikryzysu, będzie potrafiła interpretować wyniki finansowe i doradzać w kwestiach inwestowania. Będą przy tym uwzględniać czynniki, których algorytm może nie brać pod uwagę, np. możliwe wprowadzanie ceł czy zmiana cen paliw w wyniku kryzysów geopolitycznych.

Czarny Łabędź napędzany sztuczną inteligencją

W 2022 roku wykluł się kolejny Czarny Łabędź – tym razem o cyfrowym rodowodzie. Organizacja OpenAI udostępniła nieznane dotąd narzędzie: ChatGPT. Upowszechnienie sztucznej inteligencji zrewolucjonizowało rynek pracy. Dotyczy to również finansów i bankowości. Według raportu Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) „How is AI changing the way workers perform their jobs and the skills they require?" zawody najbardziej podatne na wpływ automatyzacji i AI to te związane z prowadzeniem prostej księgowości, analiz finansowych czy digitalizacji danych. Algorytm radzi sobie z tym szybciej i taniej. Gdzie zatem



leży przewaga człowieka? W kompetencjach, których maszyny wciąż nie potrafią skopiować. Raport OECD jednoznacznie wskazuje, że rośnie popyt na umiejętności menedżerskie, procesowe i społeczne. Ponad 70 proc. ogłoszeń o pracę w takich rolach wymaga dziś przynajmniej jednej kompetencji związanej z zarządzaniem, a ponad połowa – zdolności społecznych i cyfrowych.

Strategie działania

Tworzenie swojej wartości rynkowej w oparciu o doświadczenia z poprzednich dziesięcioleci czy pokoleń to budowanie na niepewnym gruncie. Wąska specjalizacja, niechęć do zdobywania nowych kompetencji, przywiązanie do jednego modelu biznesowego czy jednej branży powodują, że w chwili załamania jednego z elementów łatwo stracić grunt pod nogami.

Strategia sztangi

Strategia sztangi, zaproponowana przez wspomnianego już Nassima Nicholasa Taleba, dotyczy podziału ryzyka. Polega ona na unikaniu średnich, umiarkowanie ryzykownych rozwiązań, takich jak np. pozornie bezpieczny etat na stanowisku średniego stopnia, a zamiast tego oparciu kariery na łączeniu dwóch skrajności: maksymalnego bezpieczeństwa i ryzykownych, innowacyjnych obszarów.

Co to oznacza w praktyce? Koncepcja Taleba sugeruje, że warto rozłożyć zawodowe bezpieczeństwo i ryzyko w proporcji 90:10. 90 proc. bezpieczeństwa można ulokować na pracę w działach, które oparte są na twardych, regulacyjnych fundamentach, takich jak compliance, zarządzanie ryzykiem, audyt wewnętrzny czy AML/ KYC. Pozostałe 10 proc. starań lub umiejętności warto zainwestować w obszary ryzykowne, które mogą przynieść dodatkowe korzyści zawodowe, np. testowanie narzędzi AI, analiza rynków DeFi (zdecentralizowanych finansów, np. kryptowalut). Wysoki potencjał może także stanowić prowadzenie eksperckiego profilu na LinkedIn i wykorzystanie go jako platformy do budowania marki osobistej, która w chwilach zawirowań zaprocentuje.

Kolejne strategie, które wypływają z koncepcji antykruchości, polegają m.in. na dywersyfikacji kompetencji, dbaniu o otwarte możliwości (optionality), uczeniu się na drobnych błędach i wyciąganiu wniosków, by ograniczyć ryzyko poważniejszych konsekwencji, tworzeniu buforu bezpieczeństwa, czy też dbaniu o relacje i networking.



Zdolność szybkiego uczenia się i dostosowywania do zmian technologicznych, rynkowych i regulacyjnych to dziś zdecydowanie jedna z kluczowych kompetencji. Zmienność jest obecnie jedyną stałą – dotyczy zarówno technologii i regulacji, jak też modeli biznesowych. W takich warunkach elastyczność poznawcza pozwala wykorzystywać pojawiające się szanse, od razu reagować na potencjalne ryzyko oraz budować dobrą strategię rynkową, która później daje organizacji ogromną przewagę konkurencyjną.

Katarzyna Goniacz-Ferenc, Global Head of Workforce Management, Członek Zarządu, Innocap Poland



Antykruchość w finansach polega na czerpaniu przewagi ze zmian. To dziś jedno z najważniejszych zadań profesjonalistów finansowych. Wyprzedzanie ryzyka, myślenie systemowe, wykorzystanie technologii i ciągły rozwój kompetencji pozwalają nie tylko wspierać organizacje gotowe na przyszłość, ale też budować bezpieczeństwo kariery. Ponieważ nie istnieje jeden scenariusz przyszłości, coraz większego znaczenia nabierają zdolność adaptacji, ocena ryzyka i podejmowanie trafnych decyzji w sytuacjach, dla których nie ma gotowych odpowiedzi. Kwalifikacje zawodowe, takie jak opracowana przez CIMA kwalifikacja CGMA, pomagają rozwijać te kompetencje.

Jakub Bejnarowicz, Dyrektor Regionalny na Europę, CIMA

Antykrucha kariera krok po kroku

1. Zadbaj o dywersyfikację kompetencji
Nie buduj kariery, polegając na wąskiej specjalizacji. Analiza danych w połączeniu z wiedzą o regulacjach, geopolityce i podstawach programowania otwiera znacznie więcej drzwi, niż samo raportowanie. Warto inwestować w nowe umiejętności, a także rozwijać i pogłębiać już posiadane. Kwalifikacje takie jak ACCA, CGMA czy CFA to nie tylko cenna wiedza i certyfikat, który przenosi zarobki na nowy poziom. To także nawyk uczenia się i poszerzanie sieci kontaktów.

2. Zostaw sobie otwarte opcje
Dbanie o otwarte opcje to strategia, która daje duży potencjalny zysk przy ograniczonym ryzyku straty. Wymaga wychodzenia poza swój krąg kontaktów, brania udziału np. w projektach międzydziałowych lub angażowania się w działalność niezwiązaną wprost z branżą, w której pracujemy, przy jednoczesnym rozwijaniu kompetencji zawodowych.

3. Ucz się na małych błędach
Kolejna strategia wymaga zmiany myślenia o porażkach. Wielu menedżerów radzi, by nie postrzegać małych błędów i przegranych jako katastrof o wielkim znaczeniu. By wytrzymać ewentualne nadejście kryzysu i nie wpadać w panikę w jego obliczu, warto testować swoje umiejętności, branże czy podejmować się zadań, które wymagają nie tylko wiedzy, ale też gotowości uczenia się. Mogą temu służyć staże, dodatkowe projekty lub działania, w których nie spełniamy 100 proc. wymagań.

4. Zbuduj finansowy i zawodowy bufor bezpieczeństwa
Jednym z najczęściej ignorowanych, a najbardziej skutecznych sposobów na zbudowanie antykruchej kariery jest tworzenie poduszki finansowej i gotowość do wdrożenia w życie planu B. Finansowy i psychiczny komfort działania bez presji czasu i strachu przed nieznanym to inwestycja w swobodę działania w chwili zawirowań na rynku pracy czy w życiu osobistym.

Zawodowy bufor można zbudować poprzez rozwój umiejętności komunikowania się i networkingu. W zmiennych czasach to relacje częściej niż CV otwierają drzwi do kolejnej roli.

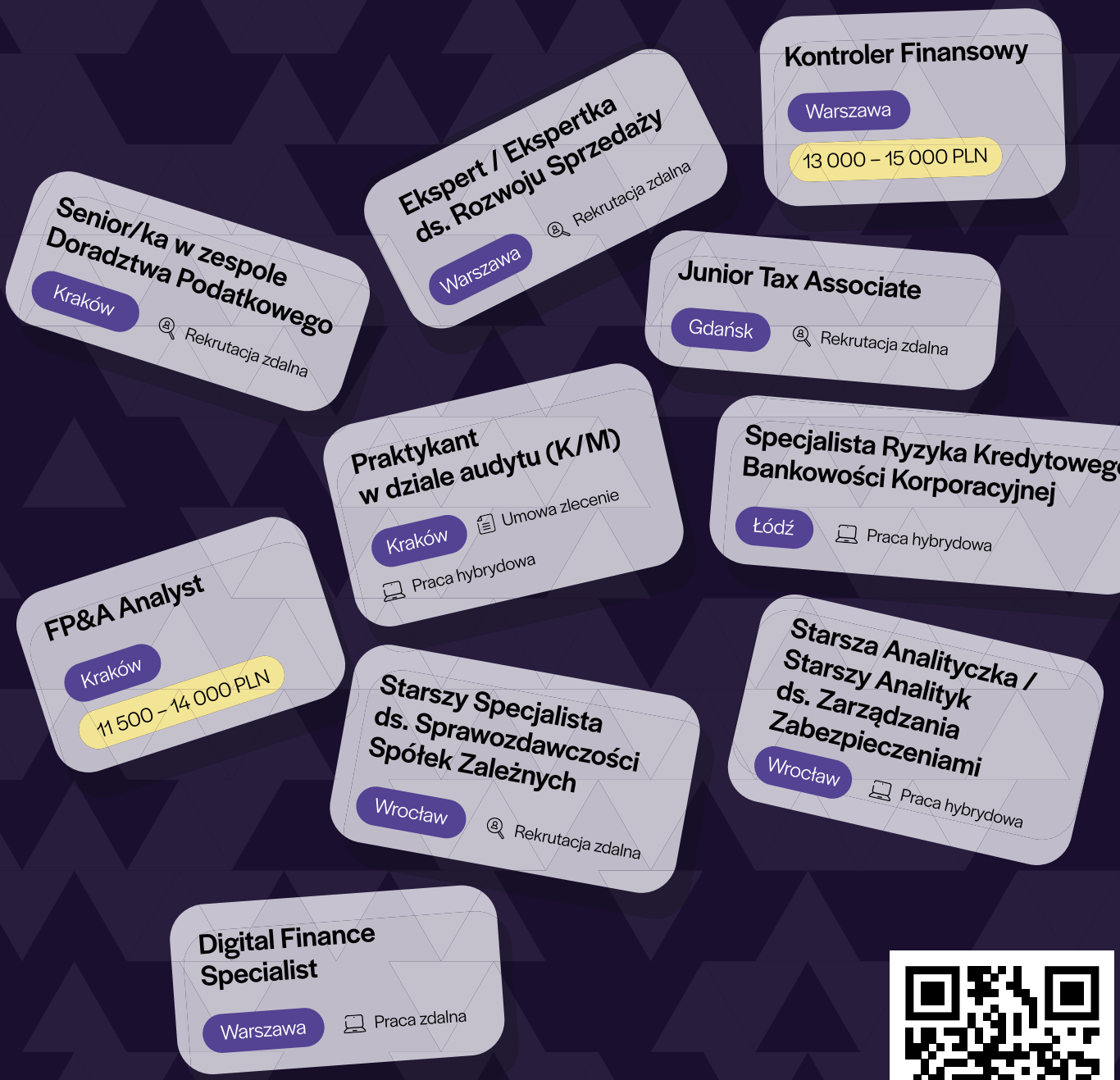
Warto zadbać o stworzenie bezpiecznego zaplecza z wyprzedzeniem – w czasie, gdy nic nie zapowiada załamania koniunktury.

Czego szukają pracodawcy

Firmy finansowe – banki, fundusze, firmy doradcze – coraz częściej premiują kandydatów, którzy potrafią funkcjonować w niepewności, a nie tylko wykonywać precyzyjnie zdefiniowane zadania. W rekrutacjach coraz częściej pojawiają się pytania o radzenie sobie z niejednoznacznością, szybkie uczenie się nowych narzędzi (w tym AI) oraz zdolność do pracy w interdyscyplinarnych zespołach. To sygnał dla studentów i młodych profesjonalistów: warto już teraz budować portfolio doświadczeń wykraczających poza program studiów czy jedną ścieżkę kariery.

Źródła:

- Bankier.pl, Forsal.pl, RP.pl, Obserwator Finansowy, Parkiet.com, Pulshr.pl, Harvard Business School
- 2026 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2026
- OECD, How is AI changing the way workers perform their jobs and the skills they require?, 2024, Dostęp: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/how-is-ai-changing-the-way-workers-perform-their-jobs-and-the-skills-they-require_842aa075/8dc62c72-en.pdf
- Lawrence H. White, Antifragile Banking and Monetary Systems, Cato Journal, 2013



Twój zaufany karierowskaz

Najnowsze oferty pracy czekają na Ciebie
na KarierawFinansach.pl

kariera w finansach



AQ vs. IQ

Dlaczego elastyczność poznawcza znaczy dziś więcej niż wiedza

Autorka: Agnieszka Szypielewicz

Od lat jednym z atutów, który często pojawiał się na rozmowach kwalifikacyjnych, było szybkie uczenie się. Błyskawiczny rozwój sztucznej inteligencji i geopolityczne zawirowania odmieniły jednak rynek pracy, a branża finansowa mocno odczuwa skutki tych zmian. Dziś jedną z coraz ważniejszych kompetencji staje się umiejętność oduczania się (unlearning). Rynkową przewagę zyskują osoby, które wyróżniają się wysokim współczynnikiem adaptacyjności (AQ) i elastycznością poznawczą.

Zerwane sojusze, wojny, cyberataki na infrastrukturę krytyczną – niemal codziennie media donoszą o kolejnych kryzysach, które wstrząsają światem. W oku cyklonu znajduje się sektor finansowy, który odczuwa konsekwencje każdego z tych wydarzeń.

Znana od lat koncepcja VUCA, czyli model opisywania rzeczywistości, w której dominują zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność, przenika się z bardziej współczesnym modelem BANI, który pokazuje dzisiejszy chaos, lęk, kruchość systemów oraz brak logicznych przyczyn i skutków. Jak wynika z globalnego raportu „2026 AI Jobs Barometer" przygotowanego przez PwC, umiejętności wymagane na stanowiskach najbardziej narażonych na wpływ AI zmieniają się ponad dwukrotnie szybciej niż w innych branżach. Przetasowaniu ulega cały rynek: kurczą się etaty na średnim szczeblu zarządzania, a od juniorów oczekuje się wiedzy i umiejętności, które dotychczas przychodziły dopiero z wieloletnim doświadczeniem. W tych warunkach sztywne trzymanie się długoterminowych planów dotyczących kariery staje się kruchą iluzją bezpieczeństwa oraz może prowadzić do frustracji i wypalenia. Jak zatem radzić sobie w tak zmiennym świecie? Jakie kompetencje rozwijać, by w czasie sztormu w oceanie wydarzeń utrzymać się na powierzchni i zachować sprawny napęd?

W artykule „Finansista w świecie polikryzysu. Jak budować antykruchość kariery" (s. 5-8) przedstawiamy kilka strategii działania, które pomagają zbudować karierę antykruchą (antifragile) – czyli taką, która nie tylko znosi wstrząsy i niepewność, ale wręcz rośnie w siłę dzięki stresorom. Strategie te zakładają m.in. poszerzanie horyzontów, budowanie sieci kontaktów, elastyczność itd. Pokazaliśmy m.in. zaproponowaną przez Nassima Nicholasa Taleba – twórcę pojęcia antykruchości – strategię sztangi, która polega na odrzuceniu ryzyk uśrednionych na rzecz łączenia dwóch ekstremów. Chodzi np. o zdobywanie niepodważalnych kompetencji (prestiżowe kwalifikacje ACCA, CGMA itd.) połączone z angażowaniem się w innowacje lub budowanie marki osobistej.

IQ vs. AQ?

Zastosowanie takich strategii wymaga jednak wzmacniania w sobie konkretnych umiejętności i nawyków. W zmiennym świecie BANI wciąż liczy się wiedza i doświadczenie. Branża finansowa nie może zrezygnować z analitycznego myślenia, rozumowania logicznego, pracy z liczbami i rozumienia zależności przyczynowo-skutkowych.

Jednak tym, co dziś naprawdę decyduje o przetrwaniu, odporności na kryzysy i budowaniu trwałej przewagi rynkowej, staje się AQ (Adaptability Quotient) – współczynnik adaptacyjności oparty na elastyczności poznawczej. Dlaczego? Ponieważ współczesne finanse wymagają nie tylko sprawnego rozwiązywania problemów, ale przede wszystkim odwagi do kwestionowania założeń, na których opierano dotąd te rozwiązania. Dzisiejszy analityk musi potrafić odpowiedzieć nie tylko na pytanie: „Jaki wynik wskazuje model?", lecz przede wszystkim: „Czy ten model nadąża jeszcze za rzeczywistością?".

Czym w praktyce jest AQ?

Współczynnik adaptacyjności można rozumieć jako zdolność do skutecznego funkcjonowania w warunkach zmiany, niepewności i nowych wymagań. Pojęcie to nie ma jednak jednego,

Umiejętności zyskujące na znaczeniu w latach 2025–2030

Kategoria	Umiejętność	Wzrost netto (p.p.)	
AQ – elastyczność poznawcza	Odporność psychiczna, elastyczność i zwinność	66	46,5
	Ciekawość poznawcza i uczenie się przez całe życie	61	
	Motywacja i samoświadomość	47	
	Sumienność i dbałość o szczegóły	12	
EQ – inteligencja emocjonalna	Przywództwo i wpływ społeczny	58	44,7
	Empatia i aktywne słuchanie	46	
	Nauczanie i mentoring	30	
IQ – umiejętności poznawcze	Myślenie kreatywne	66	36,8
	Myślenie analityczne	55	
	Myślenie systemowe	51	
	Wielojęzyczność	16	
	Czytanie, pisanie i matematyka	–4	

Źródło: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, Figure 3.4 „Skills on the rise, 2025-2030", S. 37

powszechnie uznanego sposobu pomiaru. W różnych modelach adaptacyjność obejmuje zarówno elementy poznawcze, jak i cechy osobowości, motywację oraz wpływ środowiska pracy.

Natalie Fratto, mówczyni TED, która zdobywała doświadczenie m.in. w Goldman Sachs, ujęła to następująco: „IQ pozwala zdobyć posadę, ale to AQ decyduje o awansie i przetrwaniu w czasie kryzysu". Zgodnie z jej definicją wysokie AQ to nie bierne przyswajanie nowych informacji, lecz proaktywne zarządzanie własnym procesem myślowym, na które składa się:

- selekcja informacji i oddzielanie kluczowych danych od rynkowego szumu,
- oduczanie się,
- zwinność umysłu (agile mindset) i gotowość do zmiany strategii działania.

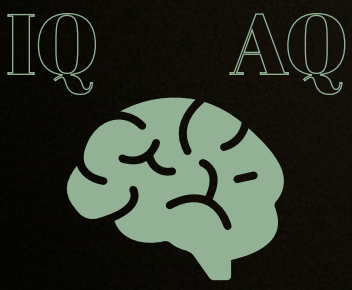
Teoria ta ma poparcie w danych rynkowych. Badania World Economic Forum pokazują, że choć IQ nadal jest istotne (średni wzrost netto ≈ +36,8 p.p.), na liście zyskujących na znaczeniu umiejętności według pracodawców na całym świecie na lata 2025–2030 rośnie rola AQ (średni wzrost netto ≈ +46,5 p.p.) oraz inteligencji emocjonalnej (średni wzrost netto ≈ +44,7 p.p.). Wysoko plasują się odporność psychiczna, elastyczność i zwinność (+66 p.p.), ciekawość poznawcza i uczenie się przez całe życie (+61 p.p.), a także myślenie kreatywne (+66 p.p.), analityczne (+55 p.p.) i systemowe (+51 p.p.). Nie oznacza to, że wiedza i IQ tracą znaczenie, lecz że coraz większą wartością staje się umiejętność aktualizowania wiedzy, kwestionowania dotychczasowych założeń i dostosowywania sposobu działania do nowych warunków.

Wysoki koszt zmiany

Zdolność do „oduczania się" i modyfikacji strategii nie jest jedynie kwestią dobrej woli czy elokwencji – to proces biologiczny. Elastyczność poznawcza opiera się na neuroplastyczności naszego mózgu, która pozwala mu na fizyczną rekonfigurację połączeń neuronalnych w odpowiedzi na nowe bodźce i doświadczenia. Za proces ten odpowiada współpraca trzech głównych sieci neuronowych: sieć istotności (Salience Network), sieć uwagi grzbietowej (Dorsal Attention Network – DAN) oraz sieć kontroli wykonawczej (Executive Control

Jak czytać wskaźnik netto?

To bilans odpowiedzi: odsetek wskazań „znaczenie wzrośnie" minus odsetek wskazań „znaczenie spadnie". Im wyższa wartość, tym silniejszy wzrost netto.



Network – ECN). Pierwsza z nich działa jak radar i system wczesnego ostrzegania – wyłapuje anomalie, szanse i istotne sygnały z chaosu informacyjnego. Druga filtruje te bodźce i decyduje, na czym skupić naszą uwagę, pozwalając na jej błyskawiczne przekierowanie na nowe, nieoczekiwane zagrożenie. Trzecia zarządza pamięcią operacyjną, umożliwiając finansiście jednoczesne żonglowanie kilkoma sprzecznymi scenariuszami makroekonomicznymi bez utraty jasności i precyzji myślenia.

Każda zmiana perspektywy to dla naszego organizmu ogromny wydatek energetyczny. W psychologii zjawisko to nazywa się kosztem przełączania (switching cost). Osoby z wysokim poziomem AQ przechodzą przez te procesy niemal niezauważalnie, ponosząc minimalny koszt kognitywny i szybko adaptując się do nowych warunków. Dzięki temu pod presją czasu potrafią natychmiast korygować własne błędy, unikając chronicznego stresu i frustracji.

Gdy brakuje elastyczności, skrajny stres – np. nagłe załamanie rynkowe czy kryzys płynności – u osób o niskim AQ uruchamia pierwotne, ewolucyjne mechanizmy obronne. Pole widzenia drastycznie się zwęża, a umysł wpada w pułapkę sztywności decyzyjnej. Zamiast adaptować się do nowych warunków, osoby te kurczowo trzymają się starych założeń. Paraliż poznawczy nasila się szczególnie w stanach zmęczenia i przy skomplikowanych, wielopoziomowych problemach.

Przewidzieć nieprzewidywalne

Alec Litowitz, założyciel funduszu Magnetar Capital, przekonuje, że najwłaściwszym sposobem na poruszanie się w świecie niepewności jest elastyczny proces decyzyjny oparty na trzech filarach: metakognicji (krytycznym badaniu własnych założeń pod kątem błędu potwierdzenia), symulacji (tworzeniu map alternatywnych scenariuszy zamiast czekania na idealne dane) oraz eksperymentowaniu (testowaniu rynku poprzez małe, bezpieczne próby, gdzie porażka jest jedynie cennym źródłem wiedzy).

Największym wrogiem adaptacji bywa... nasz własny sukces. Ludzki mózg dąży do oszczędzania energii, wybierając utarte ścieżki. Specjaliści, którzy latami budowali autorytet na procedurach, stawiają największy opór przed zmianą. Paradoksalnie wysokie IQ bywa barierą – inteligentny człowiek potrafi niezwykle sprytnie bronić nieaktualnych tez. Pod wpływem paniki następuje regres poznawczy: menedżer odrzuca innowacje i wraca do przestarzałego zarządzania intuicyjnego w poszukiwaniu złudnego poczucia kontroli. Aby wyrwać się z tych ewolucyjnych kolein, potrzebujemy jasnego algorytmu zmiany zachowań opartego na bolesnej autorefleksji, oduczaniu się, ponownym uczeniu się oraz wdrażaniu mikronawyków kognitywnych. Nowe nawyki utrwalają się tylko wtedy, gdy połączymy silną motywację z maksymalnym uproszczeniem zadania i powiążemy je z codziennym wyzwalaczem.

Klasycznym przykładem skuteczności tej filozofii jest historia amerykańskiego giganta Wells Fargo. Na rok przed wybuchem pandemii Secil Tabli Watson, wiceprezes banku, zainicjowała w swoich strukturach systemowe treningi z zakresu oduczania się i zwinnego przywództwa. Kiedy wiosną 2020 roku rządy uruchomiły gigantyczny program ratunkowy dla firm, banki miały zaledwie kilkanaście godzin na stworzenie systemów dystrybucji miliardów dolarów. Podczas gdy konkurenci utknęli w tradycyjnych, powolnych procedurach planowania, przeszkolony zespół Wells Fargo błyskawicznie porzucił stare schematy i postawił na szybkie prototypowanie. Bank uruchomił cyfrową obsługę wniosków niemal natychmiast, zdobywając przewagę konkurencyjną.

Kognitywna siłownia

AQ to mięsień, który możemy systematycznie trenować. Podstawą tego treningu jest biologia: neuroplastyczność mózgu zależy bezpośrednio od odpowiedniej ilości głębokiego snu, regularnej aktywności fizycznej i diety bogatej w składniki wspierające układ nerwowy. Równie kluczowa jest higiena cyfrowa. Żyjemy w stanie permanentnego przebodźcowania, nerwowo reagując na każde powiadomienie. Tymczasem neurobiologia dowodzi, że to właśnie w momentach zaplanowanej nudy i całkowitego odcięcia od bodźców nasz mózg najskuteczniej integruje wiedzę i wpada na najbardziej kreatywne rozwiązania. Zachowanie zimnej krwi w obliczu rynkowej burzy wspiera również medytacja uważności (mindfulness), która fizycznie zmniejsza aktywność ciała migdałowatego (odpowiedzialnego za stres) na rzecz kory przedczołowej zarządzającej racjonalnym myśleniem. W życiu zawodowym elastyczność można ćwiczyć poprzez celowe rzucanie wyzwań własnemu mózgowi.

Dobra inwestycja

„Postęp technologiczny skraca okres przydatności umiejętności pracowników do tego stopnia, że typowa kompetencja biznesowa zachowuje aktualność przez około 4,2 roku, podczas gdy w 1984 r. było to 30 lat. Światowe Forum Ekonomiczne szacuje,



Jeśli chodzi o znaczenie AQ, IQ czy EQ w pracy finansisty, wydaje mi się, że najważniejsze jest połączenie tych trzech kompetencji. Czy analizowanie danych oraz rozwiązywanie problemów nie jest łatwiejsze, kiedy umiemy budować relacje w zespole oraz zaufanie, a dodatkowo wszystko to wykorzystywać w zmieniającym się otoczeniu? To właśnie stanowi największą wartość. Wiedza i doświadczenie oczywiście są fundamentem, ale elastyczność oraz umiejętność współpracy decydują dziś o skuteczności.

Katarzyna Goniacz-Ferenc, Global Head of Workforce Management, Członek Zarządu, Innocap Poland



W obecnych realiach rynkowych elastyczność poznawcza, będąca immanentną cecha otwartego umysłu, jest jedną z kluczowych kompetencji. Osoby potrafiące modyfikować swój warsztat i chcące się uczyć nowych rzeczy są szczególnie cenione. Podczas rekrutacji potrafią one z łatwością opisać zachowania związane z reagowaniem na zmianę priorytetów. Warto też obserwować język kandydata – warunkowe sformułowania i pytania doprecyzowujące zwykle świadczą o wysokiej elastyczności myślenia.

Aneta Wrzesień, HR Senior Manager, Zurich Insurance Company Ltd oddział w Polsce

że 65 proc. obecnie istniejących miejsc pracy przestanie istnieć, zanim dzisiejsi uczniowie szkół podstawowych wejdą na rynek pracy" – podawał w 2020 roku amerykański Urząd Statystyki Pracy. Było to przed rewolucją AI, obecnie przydatność i aktualność kompetencji pracowników wynosi średnio ok. 2,5 roku, przy czym w dziedzinach technologicznych czas ten bywa jeszcze krótszy. Inwestycja w elastyczność poznawczą staje się więc najbardziej opłacalną polisą ubezpieczeniową na zmiennym rynku pracy. Algorytmy sztucznej inteligencji zawsze będą szybsze i bardziej precyzyjne w przetwarzaniu suchych faktów i liczb. Przewagę zyskają osoby, które potrafią najszybciej aktualizować swoje mapy myślowe i mają odwagę oduczać się schematów.

Narzędzia do budowania elastyczności zawodowej

Sztuczne narzucanie sobie ograniczeń
– może to być np. próba skrócenia skomplikowanego raportu o fuzjach i przejęciach do zaledwie trzech kluczowych punktów na jednym slajdzie.

Regularny audyt własnych nawyków biznesowych
– zadaj sobie pytanie: „Gdyby jutro na moje miejsce przyszedł bezkompromisowy ekspert z zewnątrz, które z moich codziennych procedur natychmiast wyrzuciłby do kosza?".

Gry planszowe i strategiczne
– również są świetnym treningiem. Uczą, jak szybko porzucać pierwotne plany, gdy przeciwnik wykonuje nieprzewidziany ruch.

Źródła:

- People Test Systems, Adaptability Quotient, Dostęp: https://peopletestsystems.com/wp-content/uploads/Statistisk-undersoegelse-Adaptability-Quotient-AQ-UK-PDF.pdf
- Hamish Nisbet, How HSBC powered a future-fit skills agenda, Dostęp: https://resources.gloat.com/resources/hsbc-customer-success-story/
- Ashwin Shetty, McKinsey Forward Program: What It Is and Is It Worth It, Dostęp: https://mbbprep.com/blog/mckinsey-forward-program
- Barry O'Reilly's tips on unlearning old routines to drive innovation, Dostęp: https://www.atlassian.com/blog/align/unlearn-barry-oreilly
- How AQ can boost your career in a changing world of work, Dostęp: https://www.groupadvtech.com/how-aq-can-boost-your-career-in-a-changing-world-of-work
- Leading with Agility: Why Adaptability Quotient (AQ) is the key to organizational success, Dostęp: https://www.cfr-group.com/leading-with-agility-why-adaptability-quotient-aq-is-the-key-to-organizational-success/
- World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025, 2025, Dostęp: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- PwC, 2026 AI Jobs Barometer, 2026, Dostęp: https://www.pwc.com/gx/en/1/services/ai/ai-jobs-barometer.html
- Liz Tran, The Agility Quotient: Why we need to move on from IQ and EQ, 2026, Dostęp: https://bigthink.com/business/the-agility-quotient-why-we-need-to-move-on-from-iq-and-eq/

Nowoczesny stack technologiczny

Narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej w bankowości

Autorka: Agnieszka Szypielewicz

Logowanie odciskiem palca. Intuicyjna aplikacja. Przelew docierający w sekundę. Dziś banki i instytucje finansowe zdobywają klientów nie tylko za pomocą promocji, imponujących placówek i wysokiego poziomu obsługi. W cyfrowej rzeczywistości liczy się gwarancja bezpieczeństwa finansów, rozbudowa centrów danych i stabilność działania kodu. Nowoczesny stack technologiczny nie jest już dodatkiem do prężnie działającej korporacji – staje się fundamentalnym narzędziem operacyjnym, które pozwala fintechom, bankom i funduszom inwestycyjnym na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Gdyby Gordon Gekko, bohater filmu „Wall Street", wkroczył dzisiaj do siedziby nowojorskiej giełdy, nie zobaczyłby setek przekrzykujących się maklerów. Zamiast tego ujrzałby niezliczoną liczbę monitorów, pewnie parę tuzinów traderów dopinających transakcje, brokerów realizujących zlecenia instytucjonalne, a przede wszystkim usłyszałby własne myśli, bo większość transakcji i tak odbywałaby się w centrach danych oddalonych o wiele kilometrów od Wall Street. Przewaga konkurencyjna wielu instytucji finansowych przesunęła się bowiem z parkietu na technologię.

Co to oznacza dla studentów kierunków ekonomicznych i profesjonalistów już obecnych w branży? Można zaryzykować stwierdzenie, że zrozumienie technologii jest już wymogiem i warunkiem pracy w instytucji, która chce dotrzymać kroku cyfryzacji. Zmienia się nie tylko oblicze finansów, ale też środowisko pracy osób, które chcą wejść do świata liczb lub już robią karierę w bankowości detalicznej, zarządzaniu ryzykiem czy asset management. Dziś w wielu instytucjach coraz większe znaczenie mają specjaliści IT, których liczba często przewyższa liczbę osób zajmujących się klasycznymi finansami. To otwiera drogę do kariery w finansach dla inżynierów oprogramowania (software engineers), quantów (quantitative analysts), architektów rozwiązań chmurowych (cloud architects) czy specjalistów ds. cyberbezpieczeństwa. Liczy się też umiejętność pracy ze sztuczną inteligencją, więc coraz większą rolę w takich instytucjach odgrywają specjaliści ds. uczenia maszynowego (machine learning engineers). Dlatego w świecie finansów konieczne będzie umiejętne łączenie świata liczb z technologią. Sprawne współdziałanie i zrozumienie specyfiki pracy zespołów IT stają się dziś dla finansisty tak samo kluczową kompetencją, jak znajomość analizy finansowej czy umiejętność interpretacji danych.

Zwinność, chmura i mikrousługi

Stos technologiczny umożliwia obsługiwanie milionów operacji jednocześnie, zapewniając bezpieczeństwo, skalowalność i coraz częściej przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym. Świat finansów opiera się dziś na chmurze obliczeniowej, mikrousługach, przetwarzaniu danych w schemacie Big Data oraz sztucznej inteligencji.

Jakie elementy tworzą nowoczesny stack technologiczny na rynku finansowym?

Chmura obliczeniowa – Cloud Native

Przechowywanie danych kosztuje fortunę. Własne serwerownie (on-premise) wymagają ciągłego nadzoru, zatrudniania specjalistów, poza tym pochłaniają olbrzymie ilości prądu, którego koszty rosną lawinowo w wyniku zawirowań geopolitycznych. Dlatego instytucje finansowe często decydują się na migrację danych z własnych serwerowni do chmury publicznej lub hybrydowej (np. AWS, Google Cloud, Microsoft Azure). Chmura pozwala na automatyczne i bezawaryjne zwiększenie mocy obliczeniowej w chwilach największego nasilenia ruchu, co optymalizuje koszty.

Mikrousługi

Nowoczesne systemy bankowe opierają się na architekturze mikrousług, czyli setek małych, niezależnych aplikacji, które komunikują się ze sobą za pomocą interfejsów API, a każda z nich odpowiada za konkretną funkcję biznesową – np. przetwarzanie płatności, zarządzanie kontem czy weryfikację tożsamości. Poszczególne moduły działają niezależnie od siebie, dlatego ewentualna awaria lub aktualizacja jednej funkcji nie wpływa na działanie całego banku, a wdrożenia nowych produktów mogą odbywać się bez przerw w dostępie dla klientów i trwają kilka dni lub godzin, a nie miesiące.

Dane w czasie rzeczywistym

Dane stały się fundamentem nowoczesnej bankowości. Dzięki rozwiązaniom takim jak Apache Kafka, umożliwiającym przetwarzanie strumieni danych w czasie rzeczywistym, oraz platformom analitycznym jak Snowflake, banki mogą analizować na bieżąco zachowania klientów i personalizować ofertę, a także zwiększać skuteczność systemów Anti-Fraud.

Sztuczna inteligencja i Machine Learning

Od modeli scoringowych, przez algorytmiczny trading, aż po generatywną sztuczną inteligencję (GenAI) obsługującą zapytania klientów – AI przenika cały sektor finansowy. Nowoczesny stack pozwala na szybkie trenowanie, testowanie i wdrażanie modeli predykcyjnych (MLOps).



Czym jest nowoczesny stack technologiczny?

Tradycyjna bankowość przez dziesięciolecia opierała się na tzw. monolitach, czyli na potężnych, scentralizowanych systemach (core banking), które działały precyzyjnie, ale były obciążone wieloma ryzykami. Cały system operacyjny banku był jednym gigantycznym blokiem kodu, pisanym często w starszych językach (np. COBOL), w którym każda funkcja była ściśle powiązana z pozostałymi. Poruszenie jednego elementu mogło spowodować zawalenie się całego systemu, dlatego aktualizacje były skomplikowane, trwały miesiącami, a ryzyko awarii było ogromne. Okna serwisowe były też uciążliwe dla klientów. Tradycyjna bankowość opierała się na tzw. przetwarzaniu wsadowym (batch processing) polegającym na gromadzeniu transakcji w ciągu dnia i ich księgowaniu w nocy. Brak systemów działających w czasie rzeczywistym oraz powolny obieg informacji między instytucjami stwarzały luki, które można było bezlitośnie wykorzystać. Najsłynniejszym przykładem był „oscylator finansowy" Bogusława Bagsika i Andrzeja Gąsiorowskiego w latach 90. XX wieku. Wykorzystali oni kilkudniowe opóźnienia w przepływie informacji o czekach między bankami, dzięki czemu te same środki były oprocentowane w kilku miejscach naraz.

Wyzwaniem były też rosnące koszty utrzymania starych systemów bankowych. Próby dostosowania przestarzałej infrastruktury do rosnących wymagań klientów były niezwykle drogie i skomplikowane.

W rezultacie samo utrzymanie starych systemów (tzw. legacy systems) przy życiu pochłaniało nawet 70 proc. całkowitego budżetu IT instytucji finansowych, drastycznie ograniczając środki na innowacje.

Stos technologiczny (stack technologiczny) działa na zupełnie przeciwnej zasadzie. To zbiór technologii, języków programowania, frameworków, baz danych i narzędzi chmurowych wykorzystywanych do tworzenia aplikacji. Opiera się na elastyczności i architekturze mikrousług. Poszczególne elementy systemu współdziałają ze sobą, ale są niezależne – awaria czy przeciążenie jednego z nich nie powoduje już paraliżu całego banku.

Lotem błyskawicy

Warto też wspomnieć o jednym z kluczowych narzędzi, które umożliwiają działanie systemów finansowych w czasie rzeczywistym. Są to systemy transakcyjne o bardzo niskich opóźnieniach (low latency), które umożliwiają przeprowadzanie operacji bankowych nawet w ułamku sekundy. To może stanowić gigantyczną przewagę w przypadku funduszy i banków inwestycyjnych oraz innych instytucji, które zajmują się handlem na rynkach finansowych. Dzięki takim narzędziom jak ultraszybkie łącza światłowodowe, transmisja mikrofalowa między centrami finansowymi, serwery umieszczane w tych samych centrach danych co giełdy (colocation) i wyspecjalizowane sprzęty sieciowe mogą bowiem zrealizować transakcję mikrosekundę szybciej niż konkurencja.

Czysty zysk

Technologie takie jak chmura obliczeniowa, mikrousługi czy systemy low latency są wykorzystywane przez wiele firm i instytucji. Dlaczego? Bo technologiczny arsenał przekłada się na zyski, a to coś, co banki doceniają najbardziej. Właśnie dlatego tacy giganci rynku finansowego jak JPMorgan czy Goldman Sachs zatrudniają dziś więcej programistów niż jednorożce z Doliny Krzemowej.

Jakie jeszcze korzyści stos technologiczny oznacza dla bankowości i finansów? Przede wszystkim redukcję kosztów operacyjnych. Automatyzacja procesów i analiza danych za pomocą sztucznej inteligencji skraca np. proces wydawania decyzji kredytowych z kilku dni do kilku sekund. Badania takich firm doradczych, jak PwC dzy Deloitte, świadczą o tym, że banki korzystające z nowoczesnych rozwiązań mają lepszy wskaźnik kosztów do dochodów w porównaniu z mniej elastyczną konkurencją.

Kolejnym znaczącym czynnikiem jest szybkość działania i dostarczanie zwinnych rozwiązań problemów zarówno klientom, jak i instytucjom. Dzięki temu banki mogą testować nowe produkty na wybranych grupach klientów i weryfikować ich skuteczność na bieżąco, błyskawicznie korygując błędy lub wdrażając niezbędne modyfikacje. Dotyczy to np. aplikacji mobilnych, które często stają się jedynym miejscem, w którym klient ma kontakt z bankiem. Jednocześnie dzięki nowoczesnym rozwiązaniom frontendowym (np. React, Flutter) i integracji z usługami zewnętrznymi



za pomocą otwartego protokołu API bank ułatwia codzienne życie klientów, np. poprzez możliwość opłacenia parkowania, płatności za bilety czy zarządzanie subskrypcjami.

Nowoczesny stack technologiczny pomaga też zwalczać oszustwa finansowe. Sektor bankowy jest jednym z najbardziej regulowanych na świecie. Koszty związane z przestrzeganiem regulacji (compliance) i przeciwdziałaniem praniu brudnych pieniędzy (AML) są ogromne. Zaawansowana analityka Big Data zasilana grafowymi bazami danych pozwala na śledzenie powiązań między transakcjami w czasie rzeczywistym, identyfikując podejrzane sieci przepływów kapitału, zanim środki znikną z systemu. To nie tylko oszczędność na karach nakładanych przez regulatorów, ale także kluczowy element budowania reputacji.

Korzyści dla kariery

Wróćmy na koniec na nowojorską giełdę. Nie zobaczymy tam już rozkrzyczanego tłumu maklerów. Gdyby zapytać doświadczonych finansistów, w co inwestować na początku kariery, zapewne usłyszelibyśmy: we własne kompetencje i umiejętności technologiczne. Przede wszystkim jednak ważna jest świadomość, że do zbudowania przewagi na rynku pracy nie trzeba być programistą, ale warto płynnie mówić językiem technologii i potrafić klarownie komunikować się zarówno z informatykami czy projektantami UX/UI, jak i z klientami czy zarządem. W nowoczesnych organizacjach standardem stają się bowiem zespoły zwinne (agile), które współpracują z innymi zespołami i działami, dzieląc się wiedzą i zadaniami i nie ograniczając do jednego rodzaju czynności.



W finansach liczy się szybkość działania. Sukces zespołu zależy od tempa dostosowania się do wymagań rynku bądź regulatora. Przez lata tempo to było blokowane przez działy IT mówiące, że się nie da, lub odkładające pomysły do szuflady. Obecnie AI SDLC radykalnie skraca czas pracy nad wartością biznesową, a technologie takie jak Flutter pozwalają na jej jednoczesne wdrożenie na iOS, Android i www. Budując ścieżkę kariery, upewnij się, że dołączasz do zespołu, który korzysta z tych możliwości.

Łukasz Kosman, CEO, LeanCode

Źródła:

- Brett King, Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank, 2018
- Global Banking Trends 2026, Zensar, 2026
- Retail Banking 2025 and Beyond. Five scenarios for the future of retail banking, PwC, 2022



Case studies:

czego niespodziewane wstrząsy nauczyły branżę finansową?

Autorka: Agnieszka Szypielewicz

Ostatnie lata dostarczyły rynkom finansowym materiału do weryfikacji dotychczasowych modeli zarządzania ryzykiem. Upadki instytucji takich jak Silicon Valley Bank czy giełda kryptowalut FTX, skutki wojny w Ukrainie oraz lokalne interwencje regulacyjne pokazały granice tradycyjnego planowania. Analizujemy konkretne przypadki rynkowe, podsumowując wnioski, jakie sektor bankowy wyciągnął w obszarze zarządzania płynnością, kapitałem i strukturą organizacyjną.

Kwiecień 2026 roku. Gali rozdania nagród w rankingu Złoty Bankier towarzyszy debata liderek i liderów polskiej bankowości. Nastroje uczestników wahają się od optymizmu po kreślenie czarnych scenariuszy – właśnie mija kolejny miesiąc wojny USA z Iranem. – Co najmniej od czasu pandemii kryzysy to już nowa normalność. Głównym zadaniem banków w tych okolicznościach jest budowanie odporności korporacyjnej – mówi Elżbieta Czetwertyńska, prezeska banku Citi Handlowy. Wtóruje jej Michał Gajewski, prezes Erste Bank Polska: – Naszą odpowiedzią na sytuację geopolityczną – idąc Talebem [Nassim Nicholas Taleb, autor książki „Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy" – red.] – jest zbudowanie organizacji antykruchej, czyli takiej, która wręcz korzysta na chaosie i kryzysie, jest nim napędzana i potrafi go użyć jako paliwa do zmiany i wzrostu.

Czarne Łabędzie (termin autorstwa Nassima Taleba, o którym piszemy w artykule „Finansista w świecie polikryzysu" – red.), czyli gwałtowne wydarzenia o globalnym znaczeniu, których nie dało się przewidzieć, rzeczywiście zlatują się coraz częściej. Gdy tylko zaczyna się kryzys, większość ludzi zaczyna myśleć o swoim bezpieczeństwie finansowym. Kolejki do bankomatów i kas, nagłe, czasem irracjonalne decyzje inwestycyjne – branża finansowa coraz częściej musi „płynąć z prądem", zastępując sztywne strategie i długoterminowe planowanie szybką adaptacją i elastycznym reagowaniem na bieżące wydarzenia. Trzeba jednak pamiętać, że choć niepewność rynkowa stała się stałym elementem rzeczywistości biznesowej, branża finansowa od wieków wyciąga wnioski z kryzysów. Prześledźmy zatem na konkretnych przykładach, jak rynkowe wstrząsy zahartowały ten sektor.

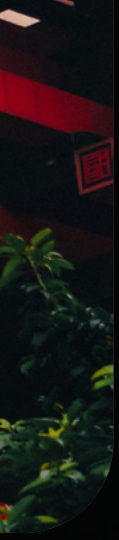


Wstrząsy ostatnich lat nauczyły branżę, że fundamenty jej funkcjonowania mogą się zmienić z dnia na dzień pod wpływem jednego szoku. W mojej ocenie szczególnie krytycznie warto dziś spojrzeć na podstawowe założenia modeli wdrożonych przed laty i to, czy wciąż przystają do obecnych realiów, oraz na odporność operacyjną, w tym zależność od dostawców IT. Niezależną ocenę skuteczności dobrze jest przeprowadzać regularnie i przekrojowo. Nie warto odkładać jej do momentu, gdy coś pęknie: wstrząs to najdroższy audytor.

Szymon Turkowski, Partner w Dziale Audytu i Doradztwa dla Instytucji Finansowych, Forvis Mazars

Case study #1: Kryzys finansowy 2007-2008 r.

„Big Short", „Zbyt wielcy, by upaść", „Chciwość" – to zaledwie kilka filmowych produkcji opisujących kryzys finansowy z 2008 roku, który obnażył fundamentalną wadę ówczesnej bankowości: maksymalną optymalizację bez miejsca na margines błędu. Był to moment, w którym globalny system finansowy okazał się najbardziej kruchy w swojej nowożytnej historii. Rzeczywistość okazała się jednak zupełnie niefilmowa: zdaniem brytyjskiego historyka Adama Tooze'a skutki oddziaływania tego Czarnego Łabędzia odczuwamy do dziś. To właśnie upadek banku inwestycyjnego Lehman Brothers, który pociągnął za sobą kolejne instytucje, przyczynił się do fali populizmu, która wyniosła do władzy Donalda Trumpa, a także doprowadziła do Brexitu. Na czym polegał ten kryzys?



Przed 2008 rokiem wiele instytucji finansowych dążyło do maksymalizacji zysków, utrzymując przy tym niewystarczające bufory płynności. Opierały się na modelach matematycznych i instrumentach pochodnych, takich jak Collateralized Debt Obligations, czyli obligacjach zabezpieczonych długiem. Powstawały one z połączenia wielu mniejszych długów, takich jak kredyty i pożyczki, dzielonych na mniejsze części i sprzedawanych inwestorom. Okazało się jednak, że nagminne udzielanie kredytów subprime (kredyty hipoteczne wysokiego ryzyka udzielane przed 2008 rokiem na potęgę w USA) zachwiało systemem finansowym.

Tu ujawniła się jego kruchość: banki były ze sobą tak ściśle powiązane, że problem jednego natychmiast stał się problemem wszystkich. Pod wpływem tego czynnika system pękł, wywołując najgłębszą recesję od czasów Wielkiego Kryzysu lat 30. ubiegłego wieku.

Jak pisze Ewa Miklaszewska w artykule „Problemy stabilności dużych banków w świetle doświadczeń kryzysów finansowych" (Bezpieczny Bank, nr 3 (92), 2023), z ankiety przeprowadzonej w 2018 roku wśród czołowych ekonomistów amerykańskich wynika, że głównymi winowajcami kryzysu były wadliwe regulacje finansowe i brak adekwatnego nadzoru nad sektorem bankowym. Do katastrofy przyczyniło się także niedoszacowanie ryzyka związanego z papierami wartościowymi tworzonymi przez inżynierię finansową oraz wadliwe bodźce i oszustwa na rynku kredytów hipotecznych. Ogromnym problemem okazała się również doktryna TBTF (z ang. too big to fail, czyli „zbyt duży, by upaść"). Zgodnie z nią największe instytucje bankowe urosły do takich rozmiarów i stały się tak integralnie połączone z całym systemem finansowym, że rządy po prostu nie mogły pozwolić sobie na ich upadek.

Kryzys z 2008 roku stał się dla branży finansowej bolesną, ale cenną lekcją, że pozornie „nieefektywne zamrażanie kapitału" stanowi w rzeczywistości fundament odporności na wstrząsy. Nie tyle zmusił regulatorów i systemy bankowe do powrotu do status quo, co wywarł na nich presję, by zmienić sposoby zarządzania ryzykiem. Instytucje takie jak Europejski Urząd Nadzoru Bankowego czy amerykański bank centralny wprowadziły rygorystyczne stress testy (EBA czy amerykański Comprehensive Capital Analysis and Review), które mają na celu sprawdzenie, jak duże banki poradzą sobie w sytuacjach kryzysu gospodarczego i finansowego. Wyniki stress testów są jawne i mają budować zaufanie do systemu bankowego.

Skutkiem kryzysu były też porozumienia bazylejskie (tzw. regulacje Bazylea III), czyli międzynarodowy zestaw zasad ostrożnościowych dla banków. Zakładają one, że instytucje finansowe muszą utrzymywać wyższe wymogi kapitałowe i wskaźniki finansowe. W Unii Europejskiej przepisy te są wdrażane na mocy unijnych dyrektyw i rozporządzeń. W Polsce kontrolę nad przestrzeganiem kolejnych regulacji Bazylea III sprawuje Komisja Nadzoru Finansowego.

Dzięki tym zmianom światowy system bankowy zaczął ewoluować. Zrozumiano, że optymalizacja zysków nie może odbywać się kosztem rezerw na czarną godzinę, a regularne wprowadzanie małych „stresorów" (w postaci wymogów audytowych) hartuje cały system.

Case study #2: Upadek giełdy FTX

Lekcje odrobione po kryzysie 2008 roku przydały się też w listopadzie roku 2022, gdy doszło do upadku giełdy kryptowalut FTX, wycenianej na 32 mld dolarów. W pewnym momencie swego istnienia FTX była drugą największą tego typu organizacją finansową na świecie. Działała przy minimalnym nadzorze, braku wymogów kapitałowych takich jak w bankach i praktycznie nieistniejących kontrolach wewnętrznych.

7 listopada 2022 roku wartość FTT (FTX token) zaczęła gwałtownie spadać. W ciągu zaledwie trzech dni cena tokenów spadła o 90 proc. Na jaw zaczęły wychodzić niezgodne z prawem działania założyciela FTX, Sama Bankmana-Frieda, nieprawidłowości i defraudacje. Okazało się m.in., że firma pożyczała środki klientów powiązanej firmie inwestycyjnej założonej przez Bankmana-Frieda (Alameda Research), a zabezpieczeniem tych pożyczek były tokeny wyemitowane przez samą giełdę. Gdy na rynku wybuchła panika i masowe żądania wypłat, chybotliwa piramida finansowa upadła. Sam Bankman-Fried został skazany na 25 lat więzienia m.in. za oszustwa i sprzeniewierzenie około 8 mld dolarów należących do klientów FTX. Amerykańska prokuratura nazwała krach tej giełdy jednym z największych oszustw finansowych w historii USA. Upadek FTX nie wywołał jednak efektu domina w tradycyjnej gospodarce, ponieważ ekspozycja banków na rynek kryptowalut była stosunkowo niewielka. Upadek FTX ujawnił potrzebę szybkiego wdrożenia jasnych norm prawnych. Obecnie działające giełdy kryptowalut są znacznie bardziej uregulowane i podlegają pilniejszej kontroli instytucji nadzorczych. W Unii Europejskiej na przykład uchwalono rozporządzenie MiCA (Markets in Crypto-Assets), które od 1 lipca 2026 roku w pełni reguluje rynek kryptoaktywów. Wprowadza ono jednolite zasady licencjonowania dostawców usług (CASP), nadzór nad emitentami stablecoinów (tokenów ART i EMT) oraz zaostrzone wymogi przejrzystości.

Zdecentralizowane protokoły finansowe (DeFi) wykorzystują inteligentne kontrakty (ang. smart contracts), czyli programy, które same wykonują określone działania po spełnieniu zdefiniowanych warunków, ograniczając rolę tradycyjnych pośredników. Giełdy zdecentralizowane (DEX) i protokoły pożyczkowe realizują inteligentne kontrakty zgodnie z kodem. Okazało się, że kod blockchainowy, w przeciwieństwie do tradycyjnych zarządzających giełdą, nie podlega panice i nie nadużywa funduszy klientów.

Czego branża finansowa nauczyła się po upadku FTX? Tego, że innowacja pozbawiona odpowiedniego zarządzania ryzykiem może być rewolucją, która pożre własne dzieci, a wymogi kapitałowe stanowią barierę, która może uratować światową gospodarkę przed kolejnym wstrząsem.

Case study #3: Pandemia COVID-19

Kolejnym dużym kryzysem był wybuch pandemii COVID-19. Co ciekawe, w tym przypadku mamy do czynienia z Białym Łabędziem – Nassim Taleb ostrzegał, że w zglobalizowanym świecie wykładniczy rozwój wirusa i epidemia to tylko kwestia czasu. Nowym wyzwaniem dla branży finansowej stały się wówczas nie problemy z płynnością finansową, ale nagłe, globalne zamrożenie gospodarki. Zerwane łańcuchy dostaw, gwałtowna inflacja, interwencyjne regulacje, takie jak tarcze antykryzysowe czy bankructwa klientów odbiły się na większości firm i instytucji. Banki zderzyły się z bezprecedensowym wyzwaniem, którym była fizyczna izolacja ludności. Z dnia na dzień (w Polsce w marcu 2020 roku) zamknięto tysiące oddziałów bankowych. W wielu instytucjach i organizacjach wprowadzono obowiązkową pracę zdalną, co w przypadku pracy z danymi wrażliwymi, w scentralizowanych systemach wewnętrznych, które nie działały w chmurze, stało się barierą nie do przeskoczenia. Tradycyjny model bankowości oparty na relacjach i kontakcie z klientami w oddziałach banków – choć modyfikowany już przed pandemią – wciąż jednak przeważał. Dlatego moment, w którym systemy bankowe musiały zmierzyć się z nawałnicą klientów logujących się do bankowości elektronicznej lub po raz pierwszy pobierających aplikacje bankowe, stał się sprawdzianem fizycznej odporności na kryzys.

Okazało się jednak, że powiedzenie „potrzeba matką wynalazków" wciąż jest aktualne. Pandemia stała się katalizatorem innowacji technologicznych. W myśl koncepcji Taleba ten wstrząs nie tylko nie zniszczył, ale wręcz przyspieszył rozwój branży, zwłaszcza w kwestiach związanych z rozwojem aplikacji i bankowości elektronicznej. Nowe produkty cyfrowe, usługi czy usprawnienia UX, których wdrożenie wcześniej wymagałoby wielomiesięcznych akceptów, były wprowadzane do użytku od ręki, na zasadzie „test as you go", czyli udoskonalane już na żywym organizmie. Intuicyjnie zaprojektowane aplikacje mobilne i przyjazna dla użytkowników bankowość elektroniczna przestały być miłym dodatkiem do zarządzania pieniędzmi, a stały się warunkiem przyciągnięcia i utrzymania klientów. Uproszczenie procesów, czyli np. zakładanie kont za pomocą biometrii, e-podpisy i automatyzacja weryfikacji zdolności kredytowej sprawiły, że więcej osób nabierało zaufania do bankowości elektronicznej. Nastąpiło też masowe przenoszenie danych do chmur obliczeniowych, a rozproszona infrastruktura pozwoliła systemom znosić bezprecedensowe obciążenia.

Pandemia wymusiła na instytucjach finansowych odrzucenie wielostopniowych i czasochłonnych procesów decyzyjnych i pracy w silosach, a pokazała potrzebę wprowadzania zwinności operacyjnej i otwartości na wdrażanie rozwiązań, które wcześniej wydawały się odległą przyszłością. Te organizacje, które zainwestowały w innowacyjność i zmianę perspektywy, wykonały milowy krok na drodze do nowoczesności i odporności na kolejne fizyczne kryzysy.

Case study #4: Upadek Silicon Valley Bank

Silicon Valley Bank (SVB) był szesnastym największym bankiem w USA. Założony w 1983 roku w kalifornijskim mieście Santa Clara, miał za zadanie wspierać dynamicznie rozwijające się firmy technologiczne. Swój rozkwit przeżywał w czasie pandemii COVID-19, gdy wystrzeliły start-upy. Aż nagle... upadł, i to w zaledwie 48 godzin. Jak na ironię, padł ofiarą cyfrowego „bank runu" (szturmu na bank), który rozpoczął się na portalu społecznościowym Twitter, obecnie X. Jak do tego doszło? Okazało się, że Silicon Valley Bank był skrajnie uzależniony od funduszy venture capital i firm z Doliny Krzemowej. Jak podaje Janusz Miszczak, Risk Consulting Partner w EY Polska w artykule „Przypadek Silicon Valley Bank (SVB) lekcją dla naszych banków?", aż 55 proc. sumy aktywów SVB stanowił portfel inwestycyjny. W jego głównej części (subportfel HTM – utrzymywane do zapadalności) niemal 95 proc. instrumentów posiadało termin zapadalności powyżej 10 lat. Gdy w 2022 roku w USA zaczęły rosnąć stopy procentowe, branża tech wyhamowała. Klienci zaczęli masowo wypłacać pieniądze, a bank tracić płynność finansową. Nagła sprzedaż instrumentów finansowych spowodowała wielomiliardowe straty. Wystarczyło kilka tweetów i postów w social mediach, by wśród inwestorów wybuchła panika – a ludzie z branży tech mają w zwyczaju działać szybko. Zaczęli wycofywać pieniądze, a bankowość elektroniczna, która rozkwitła w czasie pandemii, stała się tu sporym ułatwieniem – już nie trzeba było stać w kolejce w banku, by dokonać wypłaty. W ciągu jednego dnia z Silicon Valley Bank odpłynęły 42 mld dolarów. „Kalifornijski bank został zamknięty przez regulatorów i przekazany pod kontrolę Federalnej Korporacji Ubezpieczeń Depozytów (FDIC). Tempo upadku SVB było szczególnie zaskakujące. We wtorek prezes SVB Greg Becker był na konferencji dla inwestorów, gdzie odpowiadał na pytania, co robi, żeby się zrelaksować. Kilka dni później bank, którym kierował, upadł" – pisał „Business Insider". W marcu 2023 roku, dosłownie kilka dni po cyfrowym szturmie banku, do akcji wkroczyli regulatorzy (FED i FDIC), którzy uruchomili specjalny program pożyczkowy (BTFP), a władze zagwarantowały wypłaty wszystkich depozytów. To uspokoiło inwestorów i powstrzymało ich przed wycofywaniem środków również z innych banków. Ostatecznie SVB został przejęty przez First Citizens Bank i działa jako komercyjna część tego holdingu.

Gwałtowne bankructwo finansowego giganta było kolejną lekcją dla regulatorów i reszty sektora finansowego: ujawniło np. konieczność przeprowadzenia rewizji modeli wyliczających ryzyko utraty płynności (tzw. LCR – Liquidity Coverage Ratio). Okazało się bowiem, że klienci mogą wycofać depozyty szybciej niż zakładają regulacje. System bankowy musiał podnieść gotowość do niemal natychmiastowego upłynniania aktywów. Przypadek SVB potwierdził także znaczenie dywersyfikacji: okazało się, że specjalizowanie się na jednorodnej grupie klientów, nawet najbogatszych, nie daje dobrych rezultatów. Przetrwa ta instytucja, która zadba o różnorodność i niekorelowanie ryzyka.

Upadek SVB to też kolejny dowód na skuteczność restrykcyjnego nadzoru. W Polsce banki są regularnie poddawane wspomnianym wyżej „stress testom", które nadzoruje KNF. Instytucje muszą nieustannie symulować, jak nagłe zmiany stóp procentowych zniszczą ich wynik odsetkowy, oraz badać stabilność bazy depozytowej (w tym kanały wycofywania środków i poziom zrywalności). Banki monitorują też nastroje w mediach społecznościowych i starają się uwzględniać w zarządzaniu ryzykiem takie czynniki, jak „cyfrowa panika".

Case study #5: Wyzwania współczesności: wojna w Ukrainie, inflacja, cyberbezpieczeństwo, demografia

Przenieśmy się ponownie do kwietnia 2026 roku. Na salę, w której liderki i liderzy polskiej bankowości debatują o wyzwaniach czekających branżę finansową. Za chwilę rozpocznie się gala nagród w rankingu Złoty Bankier. Na razie jednak omawiają lekcje, które polskie instytucje finansowe wyciągnęły z ostatnich zawirowań gospodarczych i geopolitycznych. Z tych rozmów wyłania się spójny obraz sektora, który na nowo zdefiniował podejście do zarządzania ryzykiem, kapitałem oraz relacjami z klientami.

1. Oczekuj nieoczekiwanego

Nagły wzrost stóp procentowych w odpowiedzi na inflację w 2022 roku sprawił, że z systemu bankowego w Polsce ubyło 40 mld zł. Regulacje i wyroki TSUE wywołały także konieczność utworzenia 100 mld zł rezerw na ryzyko prawne hipotecznych kredytów frankowych. Piotr Mazur, wiceprezes PKO BP ds. ryzyka, zauważył, że polski sektor bankowy budował odporność na różnego rodzaju wstrząsy zewnętrzne dzięki wyższym buforom kapitałowym i płynnościowym. – Dwa kryzysy – pandemia COVID-19 i wojna – nie spowodowały strat w sektorze bankowym większych niż 5-10 mld zł. Natomiast my byliśmy już blisko tego kryzysu. Gdyby stopy procentowe nie zaczęły rosnąć, parę banków by nie wytrzymało – mówił Piotr Mazur.

2. Antykruchość i współpraca

Liderzy branży finansowej nie mają złudzeń: kryzysy to „nowa normalność". Sztywne ramy, długofalowe planowanie bez marginesu na zmianę warunków działania muszą ustąpić miejsca elastyczności, która pomaga budować „antykruchą" organizację. – Elementy, które charakteryzują taką organizację, to w przypadku banków silne, nawet nadmiarowe wskaźniki kapitałowe i płynnościowe, ale też pozostawienie zarządom lokalnych banków możliwości podejmowania decyzji w reagowaniu na kryzys – mówił podczas debaty Michał Gajewski, prezes Erste Bank Polska. Z kolei Elżbieta Czetwertyńska, prezeska Citi Handlowy, podkreślała, że zrozumienie, jak odległy konflikt wpływa na lokalny rynek, wymusiło zacieśnienie współpracy w ramach globalnych struktur finansowych. – Z punktu widzenia Citi jako globalnego banku możemy powiedzieć, że kryzysy powodują, że dużo bliżej współpracujemy z jednostkami w innych krajach po to, by zrozumieć, jaki wpływ na naszych klientów ma sytuacja na Bliskim Wschodzie czy – choć w mniejszym stopniu – w Ukrainie. Chcemy dostarczać rozwiązania, które umożliwią klientom łagodnie przejść przez kryzysy, które są globalne – mówiła prezeska Citi Handlowy.

3. Najsłabsze ogniwo

O ile twarda infrastruktura IT okazała się odporna (dzięki inwestycjom w autoryzacje mobilne czy cyfrową tożsamość), o tyle najsłabszym ogniwem pozostał przebodźcowany człowiek, podatny na ataki socjotechniczne napędzane przez AI. Liderzy zgodnie zauważyli niebezpieczny paradoks: nadmierne, prokonsumenckie regulacje, przerzucające całą odpowiedzialność za cyberoszustwa na banki, zwalniają klientów z podstawowej ostrożności. Przetrwanie w cyfrowym świecie będzie wymagało nowej umowy społecznej i podziału tej odpowiedzialności.

Mimo zawirowań i kryzysów tym, co napawa optymizmem liderki i liderów polskiej bankowości, jest wysoki poziom zaufania polskiego społeczeństwa do instytucji finansowych. Zdaniem Cezarego Stypułkowskiego, prezesa Banku Pekao, banki w Polsce mogą cieszyć się przywilejem zaufania, a sformułowanie „pewne jak w banku" nie traci na aktualności. – Zainwestowaliśmy miliony i na szczęście nie doszło jeszcze w Polsce do sytuacji, w której ktoś faktycznie włamał się do systemu bankowego. Są to m.in. autoryzacje mobilne, tożsamości cyfrowe, panic buttony. Dzisiaj jest bezpiecznie, ale wciąż musimy edukować klientów w kwestiach bezpieczeństwa. Tutaj żadne rozwiązanie systemowe nie zadziała – mówił Stypułkowski.

Lekcje z kryzysów mogą wyciągnąć także osoby, które pracują lub planują karierę w finansach i bankowości. Współczesny sektor wymaga porzucenia sztywnych schematów na rzecz elastyczności i antykruchości. Kluczowe staje się łączenie twardej wiedzy o regulacjach i płynności z kompetencjami cyfrowymi (chmura, AI). Równie ważne okazują się umiejętności miękkie: edukowanie klientów w obszarze cyberbezpieczeństwa oraz projektowanie innowacyjnych produktów odpowiadających na wyzwania demograficzne.

Przyszłość finansów należy do osób, które będą potrafiły odnaleźć się w świecie, w którym niepewność przestała być anomalią, a stała się stałym elementem krajobrazu.

Źródła:

- Ewa Miklaszewska, Problemy stabilności dużych banków w świetle doświadczeń kryzysów finansowych, Bezpieczny Bank, nr 3 (92), 2023
- Janusz Miszczak, Przypadek Silicon Valley Bank (SVB) lekcją dla naszych banków?, EY, 2023, Dostęp: https://www.ey.com/pl_pl/insights/banking-capital-markets/przypadek-s-v-b-lekcja-dla-naszych-bankow
- Matt Turner, Jak doszło do bankructwa Silicon Valley Bank? Oto najważniejsze informacje, Business Insider, 2023 Dostęp: https://businessinsider.com.pl/finanse/jak-doszlo-do-bankructwa-silicon-valley-bank-oto-najwazniejsze-informacje/e6g9p6m
- The Coronavirus Pandemic Was Preventable Says Nassim Taleb, Dostęp: https://www.youtube.com/watch?v=BVHBszRrkbg
- Agnieszka Morawiecka, To już nie wojny i stopy procentowe. Ten jeden trend spędza sen z powiek szefom polskich banków, Bankier.pl, 2026, Dostęp: https://www.bankier.pl/wiadomosc/To-juz-nie-wojny-i-stopy-procentowe-Ten-jeden-trend-spedza-sen-z-powiek-szefom-polskich-bankow-9115311.html

Ten przewodnik ma ciąg dalszy



Czytaj rozszerzone artykuły oraz wywiady z ekspertami w elektronicznej wersji przewodnika.



Skanuj i odkrywaj więcej

przewodnik.karierawfinansach.pl

Nowoczesny projekt audytowy wspierany przez technologię i AI 24
WAMA EDIH 26



Projekty



Nowoczesny projekt audytowy

wspierany przez technologię i AI

Nowoczesny audyt łączy wiedzę ekspertów, analizę danych i technologię. Projekt zaczyna się od poznania działalności klienta i ryzyk, obejmuje realizację procedur oraz kończy się oceną dowodów i wydaniem opinii biegłego rewidenta.

Opis projektu

Projekt audytowy rozpoczyna się jeszcze przed otrzymaniem pierwszych dokumentów. Zespół poznaje działalność spółki, jej otoczenie, kluczowe procesy i systemy, a następnie identyfikuje obszary, w których może wystąpić ryzyko istotnego zniekształcenia sprawozdania finansowego. Na tej podstawie określa zakres badania, harmonogram, potrzebne kompetencje oraz skład zespołu.

W zależności od wielkości i złożoności organizacji, branży, struktury grupy oraz terminów raportowania do projektu mogą zostać włączeni specjaliści między innymi z obszaru IT, podatków, wycen, instrumentów finansowych i modeli aktuarialnych.

Technologia towarzyszy zespołowi przez cały projekt: wspiera zarządzanie dokumentacją i powiązanie ryzyk z procedurami, umożliwia analizę dużych zbiorów danych, a podczas finalizacji pomaga porządkować wyniki i monitorować status zidentyfikowanych kwestii.



Technologia pozwala nam poświęcić mniej czasu na mechaniczne przetwarzanie informacji, a więcej na zrozumienie, co te informacje naprawdę oznaczają.

Magdalena Nowakowska, Senior Associate, dział Audytu, PwC

Fazy badania audytowego

Faza wstępna i planowanie

Zespół poznaje działalność klienta oraz analizuje zmiany zachodzące w jego biznesie i otoczeniu. Określa zakres prac i harmonogram, poznaje procesy, systemy oraz kontrole wewnętrzne. Identyfikuje obszary, w których może wystąpić ryzyko istotnego zniekształcenia sprawozdania finansowego. Na tym etapie ustalane jest również, gdzie potrzebne będzie zaangażowanie specjalistów lub wykorzystanie zaawansowanej analizy danych.

Wykonanie procedur audytowych

Audytorzy przeprowadzają testy, analizują transakcje, pozyskują potwierdzenia, sprawdzają szacunki i oceniają dokumenty. Technologia umożliwia analizowanie dużych zbiorów danych, identyfikowanie nietypowych transakcji oraz obserwowanie trendów, które mogłyby być trudne do zauważenia podczas ręcznego przeglądania informacji.

Finalizacja i wydanie opinii

Zespół podsumowuje wyniki badania, analizuje zidentyfikowane różnice oraz ocenia kompletność sprawozdania finansowego i zgromadzonych dowodów. Najważniejsze obserwacje są komunikowane kierownictwu i organom nadzoru. Po zakończeniu tych działań wydawana jest opinia audytora.

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl



Technologia i AI w badaniu audytowym

Technologia nie stanowi osobnej fazy audytu. Jest wykorzystywana na różnych etapach badania.

Planowanie

Zarządzanie projektem i dokumentacją, łączenie zidentyfikowanych ryzyk z odpowiednimi procedurami oraz wskazywanie obszarów wymagających zaawansowanej analizy danych.

Realizacja badania

Analiza dużych zbiorów danych, wyszukiwanie nietypowych transakcji oraz rozpoznawanie trendów trudnych do wykrycia podczas ręcznego przeglądania dokumentów.

Finalizacja

Porządkowanie wyników i monitorowanie statusu kwestii zidentyfikowanych przez zespół.

Narzędzia AI mogą dodatkowo wspierać audytorów w:

- porządkowaniu i streszczaniu dokumentów;
- zestawianiu informacji pochodzących z różnych źródeł;
- tłumaczeniu dokumentów z wykorzystaniem właściwego wzorca;
- analizowaniu zmian pomiędzy kolejnymi wersjami dokumentu;
- przygotowywaniu podsumowań spotkań.

Wynik wygenerowany przez AI jest materiałem roboczym. Nie stanowi automatycznie dowodu audytowego ani gotowego wniosku. Audytor musi znać źródła informacji, zweryfikować rezultat oraz zastosować profesjonalny osąd i sceptycyzm.

Wyzwania badania audytowego

Jednym z wyzwań jest właściwe dopasowanie zakresu badania i składu zespołu do złożoności organizacji, jej branży, struktury grupy, systemów oraz zidentyfikowanych ryzyk. Audytorzy pracują też z dużą liczbą danych i dokumentów, w których muszą rozpoznawać nietypowe transakcje, niespójności i obszary wymagające pogłębionej analizy.

Dodatkowym wyzwaniem jest odpowiedzialne korzystanie z AI. Narzędzie może przygotować podsumowanie, porównać dokumenty lub zestawić informacje z kilku źródeł, ale może również wygenerować odpowiedź niepełną albo zawierającą zbędne informacje. Każdy rezultat wymaga więc sprawdzenia ze źródłami. Audytor musi rozumieć dane, znać cel zadania i samodzielnie ocenić, czy wynik może zostać wykorzystany w badaniu.

Kompetencje potrzebne w badaniu audytowym

Podstawą pracy pozostają wiedza z zakresu rachunkowości, sprawozdawczości finansowej oraz standardów badania, a także następujące kompetencje:

- profesjonalny sceptycyzm;
- rozumienie procesów biznesowych;
- analiza danych i ocena ryzyka;
- komunikacja i współpraca;
- zarządzanie projektem;
- korzystanie z narzędzi technologicznych;
- krytyczna weryfikacja rezultatów generowanych przez AI.

Audytor powinien umieć łączyć wiedzę finansową, biznesową i technologiczną, a przede wszystkim krytycznie oceniać uzyskane informacje.

Jak technologia zmienia role w zespole?

Młodsi członkowie zespołu audytowego nadal muszą poznać podstawy metodologii, rozumieć pochodzenie danych i sposób przeprowadzania procedur. Technologia ogranicza jednak część mechanicznego przetwarzania informacji, dzięki czemu młodsze osoby mogą szybciej włączać się w zadania analityczne: ocenę wyników, wyjaśnianie nietypowych sytuacji i poznawanie procesów klienta.

Rola doświadczonych audytorów obejmuje interpretowanie rezultatów analiz, ocenę wyjątków i nietypowych transakcji oraz wyciąganie wniosków z wielu źródeł. Decydują, które obszary wymagają dodatkowej uwagi, jakie ryzyka są najistotniejsze i czy zebrane dowody są wystarczające.

Wraz z rozwojem technologii rośnie znaczenie oceny jakości danych oraz weryfikowania wyników generowanych przez narzędzia. Wiedza i profesjonalny osąd nadal pozostają podstawą jakości audytu.

Efekt końcowy badania audytowego

Formalnym efektem badania audytowego pozostaje opinia biegłego rewidenta. Zmienia się jednak droga prowadząca do jej wydania. Technologia umożliwia pracę z większymi zbiorami danych, szybsze identyfikowanie nietypowych transakcji i dokładniejsze kierowanie uwagi na obszary podwyższonego ryzyka.

AI wspiera porządkowanie i streszczanie dokumentów, zestawianie informacji, porównywanie kolejnych wersji materiałów oraz przygotowywanie podsumowań spotkań. Uzyskane wyniki nie są jednak automatycznie dowodem audytowym ani gotowym wnioskiem. Ich poprawność musi zostać zweryfikowana przez audytora, który odpowiada za ocenę dowodów i końcową opinię.

czytaj więcej

Zobacz profil pracodawcy s. 60

WAMA EDIH

w CRIDO

Cyfryzacja małych i średnich firm to jedno z największych wyzwań polskiej gospodarki. W ramach projektu WAMA EDIH eksperci CRIDO pomagają przedsiębiorcom znaleźć finansowanie rozwoju cyfrowego – a firmy nie płacą za tę usługę ani złotówki.

Opis projektu

EDIH (ang. European Digital Innovation Hubs) to koncepcja zaproponowana przez Komisję Europejską. W całej Europie wybrano ośrodki, które pełnią rolę punktów kontaktowych dla małych i średnich firm chcących skorzystać ze specjalistycznych usług wspierających cyfryzację, automatyzację i robotyzację. Jednym z nich jest WAMA EDIH – projekt koordynowany przez Koalicję na rzecz Innowacji, skupiający ofertę wielu partnerów. CRIDO dołączyło do niego w trakcie realizacji, wnosząc kompetencje z obszaru, w którym specjalizuje się na co dzień: finansowania publicznego.

Punktem wyjścia była diagnoza, że przedsiębiorcy gubią się w gąszczu funduszy, grantów i ulg. Programów jest tak wiele, że powstaje szum informacyjny, a informacje bywają niesprawdzone lub docierają do firm zbyt późno. Kluczowa usługa CRIDO w projekcie odpowiada właśnie na ten problem – to identyfikacja źródeł wsparcia. Eksperci mapują wszystkie dostępne instrumenty: fundusze unijne i krajowe, programy z poziomu Unii Europejskiej oraz ulgi i schematy podatkowe. Wykorzystują do tego zbudowany w ramach projektu system informatyczny, ale wyniki analizy zawsze przechodzą przez ocenę ekspercką. Klient otrzymuje raport z rankingiem rekomendowanych programów oraz jego omówienie podczas spotkania z konsultantem – wraz ze wskazówkami, od czego zacząć, które programy są najatrakcyjniejsze i z jakimi zobowiązaniami się wiążą.

W trakcie projektu oferta została rozszerzona o trzy usługi związane ze sztuczną inteligencją: badanie zgodności rozwiązań z AI Act, naukę świadomego i zgodnego z prawem korzystania z systemów AI przez pracowników oraz zarządzanie ryzykiem związanym z cyberbezpieczeństwem w rozwiązaniach opartych na AI.

Co istotne, z perspektywy odbiorcy wszystkie usługi są bezpłatne – 50% kosztów finansuje bezpośrednio Komisja Europejska, a pozostałe 50% Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Cele projektu

Nadrzędnym celem WAMA EDIH jest budowanie i wzmacnianie dojrzałości cyfrowej małych i średnich firm oraz tworzenie ekosystemu innowacji cyfrowych. Cel, który postawiło przed sobą CRIDO, jest bardziej precyzyjny: dostarczyć przedsiębiorcom rzetelną i zweryfikowaną informację o możliwościach finansowania rozwoju – i to na czas.

To ostatnie ma szczególne znaczenie. Małe i średnie firmy najczęściej nie mają osoby, która na bieżąco śledzi programy wsparcia, dlatego dowiadują się o nich zbyt późno i nie zdążają się dobrze przygotować do aplikowania. Analiza wykonywana w projekcie obejmuje nabory już ogłoszone oraz planowane w perspektywie najbliższych kilku-kilkunastu miesięcy, dzięki czemu firma może strategicznie zaplanować projekt jeszcze przed startem konkursu.

Drugim celem jest wsparcie świadomej decyzji. Chodzi nie tylko o wskazanie, że za 3 miesiące rusza dany program, ale też o pokazanie, jakie zobowiązania i wymagania się z nim wiążą – tak, aby przedsiębiorca mógł ocenić, czy to ścieżka, którą rzeczywiście chce podążać.

W wymiarze liczbowym CRIDO zobowiązało się do wyświadczenia 80 usług identyfikacji źródeł wsparcia oraz kilkunastu usług związanych z AI do zamknięcia programu.



W małych i średnich firmach nadal widać olbrzymi głód cyfryzacji. Programy wsparcia nie zawsze za nim nadążają – elastyczność, timing i otwarcie na MŚP to obszary, w których jest wiele do zrobienia.

Łukasz Kościjańczuk, Partner w zespole dotacji i ulg podatkowych, CRIDO

Trudności

Największym wyzwaniem operacyjnym było samo wejście do projektu na jego zaawansowanym etapie. CRIDO zastąpiło jednego z wcześniejszych partnerów, co oznaczało konieczność zrekrutowania kilkudziesięciu firm i wyświadczenia 80 usług w znacznie krótszym okresie, niż zakładał pierwotny harmonogram programu.

Drugie wyzwanie ma charakter merytoryczny. Firmy często zgłaszają się bez sprecyzowanych potrzeb – wiedzą, że są zainteresowane dotacją, ale nie wiedzą jeszcze, co dokładnie chcą sfinansować. Charakterystyczne dla sektora MŚP jest też skupienie niemal wyłącznie na instrumentach bezzwrotnych: nawet atrakcyjne, niskooprocentowane pożyczki bywają odrzucane, bo przedsiębiorcy szukają wyłącznie dotacji.

Z tym wiąże się trzecia trudność: rozczarowanie klientów realną ofertą finansowania. Wiele firm żyje w przeświadczeniu, że cyfryzację da się sfinansować na każdej płaszczyźnie. Tymczasem rzetelna analiza pokazuje czasem, że dopasowanych programów jest niewiele – zwłaszcza pod koniec perspektywy finansowej 2021-2027. Problemem bywa też konstrukcja samych programów – część z nich nie dopuszcza np. finansowania rozwiązań SaaS, które są dziś standardem rynkowym, a oceny wniosków potrafią trwać wiele miesięcy.

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl

Harmonogram pracy nad projektem

Tak wygląda ścieżka pojedynczej firmy korzystającej z usługi identyfikacji źródeł wsparcia – od zgłoszenia do rekomendacji. Cały proces zamyka się w 1–2 miesiące.

Zgłoszenie firmy

Przedsiębiorca zgłasza zainteresowanie usługą lub pakietem usług przez formularz na stronie internetowej CRIDO albo bezpośrednio przez stronę Koalicji na Rzecz Polskich Innowacji.

Weryfikacja formalna

Zespół sprawdza, czy zgłaszający się podmiot jest mikro, małą lub średnią firmą w nomenklaturze unijnej (to warunek konieczny udziału w programie, wymagający przejrzenia wszystkich powiązań i relacji firmy) oraz czy ma dostępny limit pomocy de minimis, ponieważ część finansowania udzielanego przez PARP stanowi taką pomoc.

Wniosek i umowa

Firma składa formalny wniosek (krótki formularz, przy którym konsultanci mogą pomóc w razie wątpliwości), na jego podstawie jest kwalifikowana do usługi, a następnie podpisywana jest umowa trójstronna: pomiędzy Koalicją jako zarządzającym projektem, firmą i CRIDO jako wykonawcą usługi.

Badanie potrzeb

Konsultanci w rozmowie i za pomocą prostych kwestionariuszy ustalają z klientem jego potrzeby oraz oczekiwania co do zakresu i głębokości analizy.

Analiza instrumentów wsparcia

Z wykorzystaniem systemu informatycznego zbudowanego w ramach projektu zespół przeszukuje wszystkie dostępne instrumenty: fundusze unijne i krajowe, programy z poziomu Unii Europejskiej oraz ulgi i schematy podatkowe. Wyniki są rankingowane, ale też krytycznie oceniane przez ekspertów, którzy uwzględniają specyfikę branży i wymagania klienta.

Raport i rekomendacje

Całość analizy trafia do raportu, który konsultant omawia z klientem podczas bezpośredniego spotkania: przedstawia rekomendacje i podpowiada, od czego zacząć, które programy są najatrakcyjniejsze i na co uważać.

Sukcesy

Mimo dołączenia do projektu na ostatniej prostej CRIDO w stosunkowo krótkim czasie zrekrutowało 75 podmiotów zainteresowanych usługami, a liczba podpisanych umów przekroczyła połowę zakontraktowanego wolumenu 80 realizacji.

Sukcesem jest także zbudowanie od podstaw narzędzia informatycznego, które przeszukuje wszystkie dostępne bazy instrumentów wsparcia i tworzy ich wstępny ranking. To rozwiązanie skraca czas analizy i pozwala zamknąć cały projekt doradczy dla klienta w ciągu 1–2 miesięcy – od zgłoszenia, przez weryfikację statusu MŚP i limitu pomocy de minimis, po raport i jego omówienie.

Zespół potraktował udział w WAMA EDIH również jako pilotaż nowych usług – trzy wątki związane z AI okazały się na tyle obiecujące, że trafiły do odświeżonej oferty złożonej w naborze do drugiej edycji programu EDIH. W planach na kolejny etap jest rozbudowa narzędzi cyfrowych tak, aby wspierały firmy także w samym procesie aplikowania – generując treści wniosków, biznesplany i analizy finansowe. To odpowiedź na problem, przez który wiele mniejszych firm dziś w ogóle rezygnuje z ubiegania się o wsparcie: koszty przejścia całego procesu bywają nieproporcjonalne do wartości dofinansowania.

Kluczowi członkowie zespołu, którzy pracują nad projektem



Łukasz Kościjańczuk – Partner; odpowiada za usługę identyfikacji źródeł wsparcia.



Kamil Machaj – Digital Project Consultant; wiodący konsultant merytoryczny projektu.



Dominika Radzanowska – Starsza specjalistka ds. rozliczeń; odpowiada za koordynację i prawidłowy przebieg procesów rozliczeniowych oraz wsparcie administracyjne zespołu.



Monika Gruszecka – Starsza Managerka; pełni funkcję Project Managerki; koordynuje całość procesu oraz współpracę z podwykonawcami przy budowie systemu informatycznego.



Magdalena Modzelewska – Technology Delivery Lead; odpowiada za warstwę technologiczną projektu.



Weronika Mostowska – Specjalistka ds. obsługi klientów; odpowiada za bieżący kontakt z klientami, organizację współpracy oraz obsługę dokumentacji związanej z realizowanymi usługami.

czytaj więcej

Zobacz profil pracodawcy s. 53

Awesome people awesome company.

Life at JTI is anything but ordinary. You'll collaborate with talented colleagues from around the world, learning and growing from each other's perspectives and expertise to achieve the best results. And with cutting-edge technology and the freedom to explore and innovate, you can turn your ideas into reality.

→ **join a people-first company**



Trendy: Inwestowanie behawioralne 30
Accounting & Reporting 32
Asset Management 34
Audyt 36



Usługi finansowe



Inwestowanie behawioralne

Portfel odporny na własne błędy

Każdy inwestor popełnia błędy, także behawioralne – nawet ten, który przeczytał Kahnemana. Wiedza pomaga rozpoznać część z nich, ale pod presją rynku nie zawsze przekłada się na lepsze decyzje. Rozsądniej założyć, że pomyłki będą się zdarzać, i tak ułożyć portfel oraz zasady działania, aby ograniczyć ich wpływ na realizację celu inwestycyjnego.

Dlaczego inwestor tak często osiąga mniej niż rynek? W 18 z ostatnich 20 lat badany przez DALBAR inwestor funduszy akcyjnych osiągał wynik niższy od S&P 500. Na tę różnicę wpływają opłaty, dobór funduszy, struktura portfela i decyzje zarządzających. Częściowo może ona też wynikać z zachowań inwestora. Indeks nie podejmuje decyzji o wpłatach, wypłatach ani zmianie strategii. Inwestor tak, czasem z uzasadnionych powodów, a czasem pod presją chwili.

Cel inwestycyjny może pozostać bez zmian, a inwestor mimo to zmienia ekspozycję pod wpływem ostatnich ruchów cen. Nie trzeba przy tym odrzucać hipotezy rynku efektywnego, aby uznać rolę psychologii. Hipoteza opisuje sposób, w jaki ceny odzwierciedlają dostępne informacje, a nie racjonalność każdej decyzji inwestora. Finanse behawioralne pomagają wyjaśnić, dlaczego ceny mogą szybko uwzględniać nowe informacje, podczas gdy inwestor reaguje na nie z opóźnieniem, nadaje zbyt dużą wagę najnowszym danym albo odchodzi od własnego planu.

Najczęściej wyróżnia się dwie grupy: błędy poznawcze – związane ze sposobem selekcji i interpretacji informacji – oraz skłonności emocjonalne, wynikające z uczuć i intuicyjnych reakcji. Te drugie trudniej ograniczyć samą edukacją czy dodatkową analizą, dlatego zasady zmiany portfela warto ustalić przed przeceną, a nie w jej trakcie. Sama znajomość awersji do strat nie gwarantuje, że w czasie spadku inwestor postąpi zgodnie z planem.

Złudne poczucie kontroli

„Sprzedam teraz i wrócę, gdy sytuacja się uspokoi". Taki plan wymaga dwóch trafnych decyzji. Nadmierna pewność siebie skłania do przekonania, że potrafimy wybrać oba momenty, a iluzja kontroli sprawia, że możliwość szybkiego działania łatwo pomylić z realnym wpływem na wynik. Skalę ryzyka pokazują dane UKNF: 71,8% aktywnych klientów na rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych poniosło stratę w 2025 r., a średni wynik wyniósł -6,4 tys. zł. Same dane nie pozwalają przypisać tych strat wyłącznie psychologii – znaczenie mają też inne czynniki – ale strategia oparta na częstych transakcjach wymaga serii trafnych decyzji, a ich efekt musi przewyższyć koszty. W hossie łatwo uznać zysk z ogólnego wzrostu rynku za dowód własnych umiejętności.

Kapitał reaguje na to, co już się wydarzyło

Błędy poznawcze rzutują też na to, kiedy inwestor decyduje się wejść na rynek. Po kilku miesiącach spadków inwestorzy często oczekują ich kontynuacji – to efekt świeżości, czyli skłonność do nadawania zbyt dużej wagi najnowszym informacjom. Po długiej hossie ten sam mechanizm działa odwrotnie: dalsze wzrosty wydają się bardziej prawdopodobne, a ryzyko mniej widoczne.

Po przecenie z 2022 r. roczny zwrot z S&P 500 wrócił powyżej zera wiosną 2023 r., natomiast roczny bilans przepływów do funduszy otwartych i ETF-ów stał się dodatni dopiero na początku 2024 r.[1] Inwestorzy wrócili więc na rynek dużo później, niż nastąpiło odbicie.

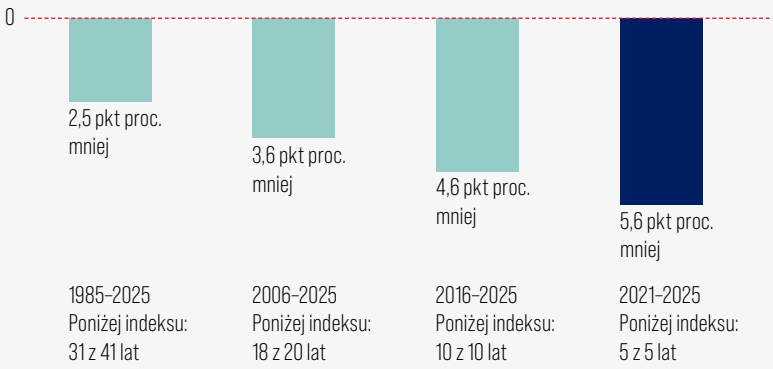
Taki układ jest zgodny z efektem świeżości oraz zachowaniem stadnym. Wielu inwestorów śledzi te same dane i czeka na wyraźne potwierdzenie poprawy. Problem zaczyna się wtedy, gdy staje się to jedynym argumentem za zakupem. Napływy kapitału mogą zawierać użyteczną informację, ale nie powinny zastępować oceny ryzyka, ceny i roli inwestycji w portfelu. Pokazują przede wszystkim to, co inwestorzy już zrobili, nie to, co rynek zrobi dalej.

Market timing

Zakotwiczenie i awersja do strat utrudniają racjonalną decyzję o sprzedaży. Sprzedaż stratnej pozycji bywa trudna, bo cena zakupu staje się punktem odniesienia – to zakotwiczenie. Inwestor czeka, aż notowania wrócą do tego poziomu, choć cena historycznej transakcji nie mówi nic o przyszłych perspektywach inwestycji.

W połączeniu z awersją do strat może skłaniać do czekania na „wyjście na zero", nawet gdy bieżące perspektywy inwestycji się pogorszyły.

O ile wynik inwestora był niższy od S&P 500?
Average Equity Fund Investor, okresy kończące się 31 grudnia 2025 r.

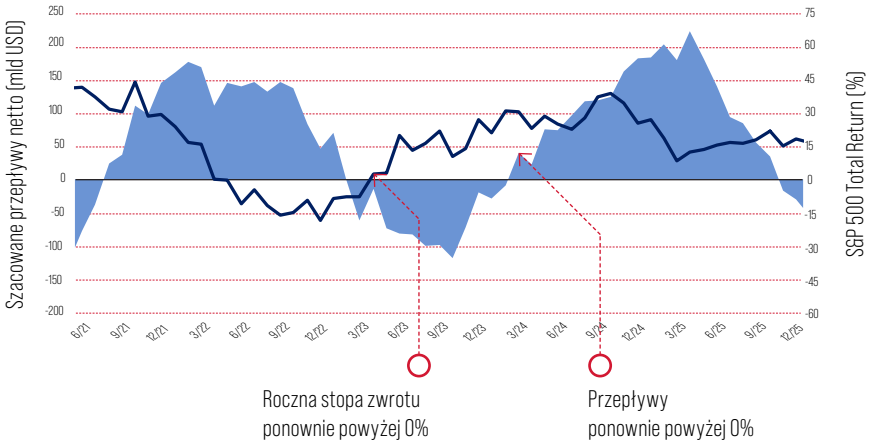


Źródło: DALBAR, „2026 QAIB Report"; obliczenia własne. Średnia z rocznych różnic w stopach zwrotu między Average Equity Fund Investor a S&P 500 Total Return. Roczne wyniki nie tworzą jednego ciągłego okresu inwestycji ani nie uwzględniają kapitalizacji między latami, dlatego nie zastosowano CAGR.

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl

Franklin Templeton to wiodąca globalna organizacja zarządzająca inwestycjami od ponad 75 lat. Naszym najważniejszym zasobem są ludzie. Na potrzeby obsługi ponad 240 produktów finansowych zatrudniamy ponad 9500 pracowników na całym świecie, co pozwala nam oferować wyjątkowo szeroką gamę różnorodnych możliwości rozwoju zawodowego.
Nasze międzynarodowe zespoły cenią różnorodność perspektyw i tworzą wspierającą kulturę pracy.

Kapitał wracał dopiero po wynikach
Przepływy netto do funduszy akcji USA oraz stopa zwrotu S&P 500 Total Return



Źródło: Morningstar Direct Asset Flows; obliczenia własne. Fundusze otwarte i ETF-y zaliczane do Morningstar US Category Group: US Equity. Z wyłączeniem funduszy rynku pieniężnego, funduszy funduszy i funduszy typu feeder; z uwzględnieniem funduszy nieaktywnych. Dane miesięczne, wartości kroczące za poprzednie 12 miesięcy.

Przy zmianie ekspozycji całego portfela pojawia się drugi problem: po wyjściu trzeba jeszcze wybrać moment powrotu. W badanym 20-leciu najlepsze i najgorsze sesje S&P 500 często występowały blisko siebie, co zwiększało ryzyko pominięcia początku odbicia. Natomiast pominięcie 10 najlepszych sesji obniżyło annualizowaną stopę zwrotu S&P 500 z 11,4% do 7,0%, 20 sesji do 4,2%, a 40 do 0,1%.[2]

Wynik zależy więc od badanego okresu, a analiza nie pokazuje korzyści z uniknięcia najgorszych sesji. Prowadzi za to do wniosku, że market timing wymaga trafnego wyjścia i powrotu, choć oba momenty można wskazać dopiero po fakcie. Docelowy udział akcji powinien wynikać z horyzontu i tolerancji ryzyka, a wcześniej ustalony rebalancing ogranicza potrzebę oceny, czy rynek jest już „bezpieczny".

Ubiegłoroczny lider

Efekt świeżości kieruje uwagę ku klasom aktywów, które ostatnio radziły sobie najlepiej. Błąd reprezentatywności sprawia, że krótką serię wyników uznajemy za dowód trwałej przewagi.

Nie każda inwestycja w niedawnych zwycięzców jest błędem. Strategie momentum opierają się na z góry ustalonych zasadach pomiaru trendu, doboru inwestycji i zmian portfela. Czym innym jest zakup klasy aktywów wyłącznie dlatego, że wygrała ubiegłoroczny ranking.

W symulacji trzech strategii obejmujących 20 lat najwyższą annualizowaną stopę zwrotu osiągnęła stała alokacja z corocznym rebalancingiem: 5,7%, wobec 4,7% przy wyborze ubiegłorocznego zwycięzcy i 2,0% przy wyborze przegranego[3]. Nie dowodzi to jej przewagi w każdym okresie, lecz pokazuje wartość reguły, która nie wymaga corocznego wskazywania kolejnego lidera.

Antykruchość w praktyce

Znajomość błędów poznawczych i skłonności emocjonalnych to nie wszystko. Podczas gwałtownych ruchów rynku inwestor może nadawać zbyt dużą wagę najnowszym informacjom i działać pod wpływem strachu lub euforii. Dlatego docelowe wagi aktywów, dopuszczalne odchylenia, terminy przeglądu i limity pozycji warto ustalić, gdy notowania nie wywierają presji na decyzję.

Regularne wpłaty można zautomatyzować. Przy sprzedaży warto oceniać perspektywy inwestycji i własny cel finansowy, zamiast czekać wyłącznie na powrót do ceny zakupu. Pomóc może krótki notatnik decyzji. Przy ważniejszej transakcji wystarczy zapisać przesłanki, warunek podważający tezę oraz towarzyszące emocje: strach, euforię czy FOMO. Warto odnotować także świadome pozostawienie portfela bez zmian.

Do tych notatek najlepiej wracać okresowo. Z dystansu łatwiej rozpoznać powtarzalne schematy i skorygować sposób realizacji strategii (np. limit pozycji, częstotliwość rebalancingu lub listę pytań przed transakcją), bez zmiany jej długoterminowych założeń. Portfel jest odporny, gdy pojedynczy błąd nie zagraża realizacji celu. Antykruchość pojawia się wtedy, gdy analiza decyzji pozwala ograniczyć koszt podobnych błędów w przyszłości. Celem nie jest bezbłędność, lecz sposób działania, który ogranicza skutki pomyłek i zmniejsza ryzyko ich powtarzania.

Źródła
- DALBAR, „2026 QAIB Report"; obliczenia własne;
- UKNF, Wyniki klientów na rynku Forex za 2025 rok;
- S&P 500 Total Return Index; Macrobond, Morningstar Direct; obliczenia własne;
- Morningstar Direct Asset Flows; obliczenia własne.

Podstawa terminologiczna: The Behavioral Biases of Individuals, CFA Program, CFA Institute.
W artykule omówiono wybrane błędy poznawcze i skłonności emocjonalne – nie jest to ich pełny katalog.



Patryk Cieśla, CFA
Senior Insights Analyst – Financial Markets Team

Analityk z 13-letnim doświadczeniem w branży inwestycyjnej, od 2017 r. związany z Franklin Templeton. Wcześniej m.in. analizował spółki w domu maklerskim. Specjalizuje się w analizach makro, multi-asset i rynkach prywatnych. Poza FT wspiera kwartalny reporting inwestycji private equity oraz pracuje przy projektach oceny jakości AI. Po pracy gra w piłkę na A-klasowych boiskach.

[1] Ponieważ zależność ta nie występowała w każdym okresie, lata 2022–2024 należy traktować jako przykład jednego cyklu, nie jako uniwersalną regułę.
[2] Utrzymanie ekspozycji przez cały okres przyniosło dodatnią stopę zwrotu, gdyż S&P 500 znajdował się w długoterminowym trendzie wzrostowym. W czasie długiej stagnacji lub spadków samo pozostawanie na rynku nie gwarantowałoby zysku.
[3] Symulacja równych 20 corocznych wpłat w dziewięciu indeksach akcji, obligacji i funduszy hedgingowych. Nową wpłatę lokowano w indeks o najlepszym lub najgorszym wyniku w poprzednim roku. W stałej alokacji dzielono ją po równo i co roku rebalansowano portfel. Źródła indeksów: Bloomberg, HFR, J.P. Morgan i MSCI; dane: Morningstar Direct, Macrobond; obliczenia własne. Okres do 31.12.2025 r.

czytaj więcej



Accounting & Reporting

Jeśli księgowość wciąż kojarzy ci się z monotonnym wklepywaniem danych i ciągiem cyfr na ekranie, czas zweryfikować to podejście. W nowoczesnych działach Accounting & Reporting podstawą pracy jest skuteczna komunikacja i... zmysł detektywa. Dlaczego w tym zawodzie tak ważna jest otwarta głowa i znajomość kontekstów? Jak poruszać się w gąszczu międzynarodowych przepisów? I w jaki sposób kultura organizacyjna chroni przed korporacyjnym wypaleniem? Dowiedz się, jak się pracuje w dziale Accounting & Reporting i dlaczego model Global Business Services jest świetną alternatywą dla tradycyjnego outsourcingu.

Współczesne zarządzanie finansami w skali globalnej nie sprowadza się już do prostego wsparcia operacyjnego. Księgowość w dużej, międzynarodowej korporacji stała się miejscem dla analityków poszukujących w liczbach szerszego kontekstu i biznesowej logiki. Dobrym przykładem takiego podejścia jest dział Accounting & Reporting (A&R). Stanowi on zaplecze kompetencyjne dla organizacji zatrudniających dziesiątki tysięcy pracowników na całym świecie. Praca w takim miejscu może okazać się niezwykle cennym doświadczeniem, uczącym spojrzenia na rynki w skali makro.

Zadania w Accounting & Reporting

Podczas gdy działy takie jak Accounts Payable czy Accounts Receivable skupiają się na stosunkowo wąskim wycinku procesu, przetwarzając odpowiednio zobowiązania i należności, zespół A&R operuje na znacznie szerszej perspektywie. Zespół ten funkcjonuje w modelu Record to Report, co oznacza pełną kontrolę nad sprawozdawczością. Zadaniem A&R jest zebranie wszystkich tych danych w księdze głównej przed zamknięciem miesiąca. Specjaliści weryfikują poprawność transakcji, wprowadzają niezbędne korekty, rozliczają koszty międzyokresowe i tworzą rezerwy. Dodatkowo uzgadniają konta z danymi z wyciągów bankowych oraz blisko współpracują z audytorami. Ostatecznym celem tych działań jest upewnienie się, że wszystkie liczby są poprawnie wykazane w sprawozdaniach finansowych, bilansach oraz rachunkach zysków i strat dla całej grupy.

Praca na tym stanowisku często wymaga detektywistycznego podejścia. Jeśli w systemie pojawiają się rozbieżności, zespół musi precyzyjnie zidentyfikować ich źródło. To właśnie ta analityczna, dochodzeniowa natura obowiązków skutecznie obala mit księgowości jako nudnego, powtarzalnego zajęcia. Najprostsze zadania są systematycznie automatyzowane, ustępując miejsca weryfikacji, która wymaga zrozumienia całego cyklu życia kapitału.

Choć rdzeniem obowiązków jest dbanie o prawidłowość rozliczeń bieżącego okresu finansowego, specjaliści A&R biorą również udział w procesach planowania i budżetowania (FP&A), współpracując przy tym z działami niefinansowymi, na przykład z marketingiem. Analizując odchylenia kosztów rzeczywistych od zaplanowanego budżetu, księgowi ustalają m.in. przyczyny niespodziewanych różnic w kosztach kampanii na konkretnych rynkach. Tego typu zadania dają cenny wgląd w długoterminowe strategie firmy, w tym w plany wprowadzania na rynki nowych generacji produktów na kolejne lata.

Międzynarodowe środowisko pracy

Praca w centrach Global Business Services (GBS) różni się od funkcjonowania w tradycyjnym modelu outsourcingowym (BPO). GBS zakłada obsługę procesów wewnątrz jednej, globalnej organizacji. To oznacza, że współpracownicy z lokalnych rynków to koledzy z tej samej firmy, a nie zewnętrzni klienci rozliczający zespół z kontraktów. Taka struktura ułatwia codzienną komunikację, sprzyja budowaniu partnerskich relacji i ułatwia obniżenie poziomu stresu. Działy takie jak Accounting & Reporting z reguły obsługują rynki zlokalizowane na różnych kontynentach. Codzienna praca w międzynarodowym środowisku wymaga od specjalistów elastyczności i kompetencji miękkich, szczególnie w zakresie zrozumienia różnic kulturowych. Sposób współpracy zależy często od regionu – przedstawiciele niektórych krajów preferują regularne spotkania operacyjne,

Zdarza się, że musimy wykonać głębokie dochodzenie, by dowiedzieć się, co wywołało daną różnicę lub dlaczego konkretna operacja została zaksięgowana w taki, a nie inny sposób.

Damian Kajzer, Team Leader w zespole Finance Entity Accounting & Reporting, JTI GBS

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl

podczas gdy inni oczekują wyłącznie krótkich, zwięzłych komunikatów o statusie zadań. Dzięki temu specjaliści ds. finansów nie tylko wykonują merytoryczne zadania, ale w praktyce uczą się dostosowywać styl komunikacji do zróżnicowanych standardów biznesowych.

Kalendarz wyznacza rytm

Najważniejszym momentem w pracy działu finansowego jest zamknięcie miesiąca, znane jako proces MEC (Month-End Close). Procedura ta rozpoczyna się zazwyczaj trzy dni robocze przed końcem danego miesiąca i trwa do siódmego dnia roboczego kolejnego okresu. W tym czasie obowiązują sztywne terminy, a opóźnienia, na przykład w płatnościach podatku VAT, wiążą się z ryzykiem poważnych kar i odsetek nakładanych przez lokalne urzędy. Po zakończeniu procesu zamknięcia tempo pracy wyraźnie zwalnia, tworząc przestrzeń na analizy merytoryczne i usprawnienia procesowe. W przypadku struktur takich jak GBS dąży się do wypracowania modelu, w którym zintegrowany, globalny zespół obsługuje wszystkie rynki według identycznych standardów.

Fundamentem technicznym i operacyjnym dla specjalistów w A&R pozostaje zaawansowany system SAP (w najnowszej architekturze S/4HANA) oraz niezastąpiony w finansach program MS Excel. Coraz odważniej do codziennych zadań wprowadzana jest także sztuczna inteligencja. Pracownicy korzystają z rozwiązań takich jak Microsoft Copilot lub opracowane wewnętrznie narzędzia, które pomagają w szybszym organizowaniu pracy, zarządzaniu kalendarzem i streszczaniu komunikacji.

Ścieżka rozwoju

Firmy poszukują zarówno absolwentów aplikujących na pozycję Associate (młodszego specjalisty), jak i rynkowych ekspertów z wieloletnim stażem. W procesie rekrutacji liczy się przede wszystkim analityczne podejście, dociekliwość i umiejętność zlokalizowania błędów w skomplikowanych procesach. Ważne jest też zrozumienie celów biznesowych swoich działań oraz bycie otwartym na konstruktywne podważanie status quo. – Bardzo szanuję i doceniam pracowników, którzy mają odwagę kwestionować dotychczasowe procedury czy sposoby wykonywania zadań – pod warunkiem, że ich wątpliwości są merytorycznie i logicznie uzasadnione – podkreśla Damian Kajzer. Zaletą, o której warto pamiętać na rynku pracy, jest także znajomość dodatkowego języka obcego, na przykład francuskiego, niemieckiego lub hiszpańskiego. Coraz częściej przydaje się też znajomość języków skandynawskich czy orientalnych.

Rozwój zawodowy w centrach typu Global Business Services opiera się w dużej mierze na awansach wewnętrznych. Klasyczna ścieżka kariery prowadzi przez kolejne szczeble specjalizacji, jednak organizacje z tego sektora równie silnie wspierają mobilność poziomą i transfer wiedzy między zespołami. Liderzy pomagają zmotywowanym pracownikom w przejściach do innych działów, dbając przy tym o transparentność procesu rekrutacji wewnętrznej. Taka strategia pozwala korporacjom zatrzymać talenty.

Pracownicy GBS mają także możliwości relokacji. Zdarza się, że specjaliści przechodzą z centrum usług wspólnych bezpośrednio do lokalnych struktur biznesowych w innych krajach. Integralną częścią takiego modelu kariery jest wsparcie w edukacji. Pracodawcy często oferują dofinansowanie cenionych w branży kwalifikacji, takich jak ACCA czy CGMA.

Praca w dziale A&R, szczególnie w nowoczesnej strukturze centrum kompetencyjnego, to zajęcie dla osób szukających w liczbach logiki. Pozwala na ugruntowanie wiedzy z wielu gałęzi korporacyjnych finansów, otwierając drzwi do międzynarodowej kariery i gwarantując pracę, w której technologia pomaga rozwijać ludzki potencjał.



Damian Kajzer
Team Leader w zespole Finance Entity Accounting & Reporting, JTI GBS

Wykształcenie:
międzynarodowe stosunki gospodarcze, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

REDAKCJA: Jak trafiłeś do JTI GBS? Jakie były Twoje początki w firmie?
Damian Kajzer: Do warszawskiego centrum GBS dołączyłem na początku 2021 roku. Ponieważ mieszkam na Śląsku, początkowo nie rozważałem relokacji do stolicy. Był to jednak okres pandemii, a elastyczność organizacji w zakresie pracy zdalnej sprawiła, że oferta stała się atrakcyjna i dostępna także dla kandydatów spoza Mazowsza. O procesie rekrutacyjnym dowiedziałem się od znajomego, który wcześniej dołączył do nowo tworzonego wówczas GBS-u i zdecydował się mnie polecić. Wkrótce objąłem stanowisko specjalisty w zespole Entity Accounting & Reporting, gdzie wspierałem procesy transition oraz przejmowanie zadań z rynków lokalnych.

Jak wyglądała Twoja ścieżka awansu do roli Team Leadera? Czy przeszedłeś rekrutację wewnętrzną?
Miałem już kilkuletnie doświadczenie finansowe z innych firm. W JTI GBS rozpocząłem karierę jako specjalista, a po zaledwie trzech miesiącach awansowałem na eksperta w tym samym dziale. Po niespełna dwóch latach zacząłem planować dalszy rozwój i rola Team Leadera wydała się naturalnym kolejnym krokiem. Nigdy wcześniej jednak nie miałem doświadczenia menedżerskiego, więc wiązało się to z wyjściem ze strefy komfortu oraz nutą niepewności, czy na pewno podołam temu wyzwaniu. W ramach przygotowań do objęcia tego stanowiska pełniłem rolę zastępcy ówczesnego Team Leadera i poznawałem powoli wyzwania stojące przed taką osobą. Kiedy pojawiła się opcja objęcia tego stanowiska, zgłosiłem się, pomyślnie przeszedłem proces rekrutacji wewnętrznej i dostałem awans. Pełnię tę funkcję od blisko trzech i pół roku. Warto podkreślić, że w JTI GBS mamy szerokie możliwości wewnętrznych awansów.

A jak odnajdujecie się w erze sztucznej inteligencji i automatyzacji finansów? Posiadacie do tego jakieś autorskie narzędzia?
Technologie bardzo prężnie się rozwijają i nie da się dziś uniknąć sztucznej inteligencji. JTI mocno stawia na ten aspekt – posiadamy cały katalog szkoleń ułatwiających korzystanie z takich rozwiązań jak np. Microsoft Copilot. Mamy też dedykowany zespół ds. automatyzacji, który przekłada nasze pomysły biznesowe i operacyjne na twardy język technologii. Docelowo, trzecim filarem naszej strategii, obok standaryzacji i harmonizacji procesów, jest jak największe zautomatyzowanie transakcyjnego, ręcznego kopiowania i procesowania danych w systemach. Oszczędzony w ten sposób czas będziemy mogli inwestować w wysoce analityczne zadania przynoszące firmie o wiele większą wartość dodaną.

czytaj więcej

Zobacz profil pracodawcy s. 59



Asset Management

Przez lata polski sektor zarządzania aktywami (asset management) postrzegany był przez zagraniczne instytucje finansowe jako zaplecze operacyjne lub technologiczne. Coraz wyższy poziom kształcenia i doświadczenie zdobywane przez pracowników sprawiły, że Polska staje się zintegrowanym centrum kompetencyjnym, które przyciąga talenty i umożliwia rozwój kariery na globalną skalę. Jak zacząć pracę w obszarze asset management? Jakich kompetencji oczekują pracodawcy? Jak na pracę w tym sektorze wpłyną nowe technologie? O realiach i wymaganiach branży opowiada Marcin Murawa-Świątkiewicz, Head of Investments Poland i Deputy Head of Asset Management Poland w UBS.

Polska rośnie w siłę na światowej mapie asset management, a naszą największą wizytówką staje się jakość i profesjonalizm ekspertów. Rynek docenia efektywność, poziom kształcenia, stopień specjalizacji, a także elastyczność i chęć uczenia się, z jaką pracownicy branży podchodzą do swoich zadań. To sprawia, że zarówno przed studentami kierunków ekonomicznych, jak i przed osobami, które chcą wejść do branży z innych sektorów gospodarki, otwierają się nowe możliwości i perspektywa uczestniczenia w procesach decyzyjnych na skalę światową. Asset management to dziś obszar łączący finanse, technologię i analitykę danych, który stwarza przestrzeń do ciągłego rozwoju oraz podejmowania ambitnych wyzwań zawodowych.

– Obszar asset management jest atrakcyjny, bo łączy świat finansów, technologii, danych i daje realny wpływ na decyzje inwestycyjne. To sektor, który zmienia się bardzo dynamicznie, ale jednocześnie opiera się na solidnych fundamentach: zaufaniu, odpowiedzialności, długoterminowej perspektywie i pracy z klientami – uważa Marcin Murawa-Świątkiewicz.

Jego zdaniem, w polskim sektorze najważniejsze zadania dotyczą m.in. analityki inwestycyjnej oraz szerokiego wsparcia zarządzania portfelami.

– Polska nadal konkuruje z innymi lokalizacjami w Europie Środkowo-Wschodniej oraz z globalnymi centrami talentu, takimi jak Indie, ale coraz częściej punktem odniesienia stają się dla nas bardziej rozwinięte huby Europy Zachodniej i tradycyjne centra inwestycyjne. To pokazuje, jak bardzo zmieniła się pozycja Polski na globalnym rynku asset management – podkreśla Murawa-Świątkiewicz. – Jeśli mówimy o mniej złożonych procesach, konkurencją mogą być lokalizacje o niższych kosztach. Natomiast w przypadku ról wymagających połączenia wiedzy inwestycyjnej, danych, technologii i współpracy z globalnymi interesariuszami, Polska konkuruje już z dużo bardziej zaawansowanymi centrami – zauważa Marcin.

Z perspektywy UBS, zespoły w Polsce stanowią integralną część globalnej organizacji firmy. Współpracując z ekspertami z Londynu, Zurychu, Nowego Jorku, Chicago czy Singapuru, odpowiadają za globalne projekty i procesy inwestycyjne.

Atuty i wyzwania polskiego rynku

Rola Polski w globalnym sektorze asset management początkowo koncentrowała się głównie na wsparciu operacyjnym i technologicznym. Obecnie jednak międzynarodowe instytucje finansowe rozwijają nad Wisłą zespoły odpowiedzialne za wysoce zaawansowane obszary, takie jak analityka inwestycyjna, zarządzanie portfelem (portfolio management) oraz kompleksowe zarządzanie produktem.

Wartość polskiego rynku dawno przestała opierać się wyłącznie na efektywności kosztowej. Dziś globalne organizacje zwracają uwagę przede wszystkim na jakość talentów, zdolność do zaawansowanej pracy z danymi, automatyzację procesów oraz rosnący udział w działaniach bezpośrednio związanych z inwestowaniem. W praktyce oznacza to, że lokalne zespoły wywierają coraz większy wpływ na kształt i rozwój globalnych platform inwestycyjnych.

Coraz więcej globalnych instytucji finansowych rozwija w Polsce bardziej zaawansowane funkcje związane z asset management. Wynika to z unikalnego połączenia wypracowanej przez lata dojrzałości operacyjnej z doskonałą bazą świetnie wykształconych ekspertów, którzy sprawnie łączą kompetencje analityczne, technologiczne i finansowe, doskonale odnajdując się w międzynarodowym środowisku. Ta solidna baza stała się fundamentem do przejmowania coraz bardziej zaawansowanych ról. Menedżerowie z branży dostrzegają jednak również wyzwania. Do najważniejszych z nich należy niezwykle zacięta rywalizacja o najlepszych specjalistów – w szczególności w obszarach takich jak sztuczna inteligencja (AI), analiza ilościowa oraz wyspecjalizowana obsługa klienta. Kolejnym istotnym czynnikiem warunkującym dalszy awans Polski będzie tempo budowania odpowiednich struktur organizacyjnych oraz otoczenia prawno-regulacyjnego (governance), które umożliwią bezpieczny rozwój wysoce regulowanych funkcji.

Kogo szuka branża?

W perspektywie najbliższych pięciu lat rynek będzie premiował obszary na styku inwestowania, analityki danych i technologii.

– Nie spodziewam się, że technologia zastąpi kompetencje inwestycyjne – mówi Marcin Murawa-Świątkiewicz. – Raczej zmieni sposób, w jaki będą one wykorzystywane, i podniesie oczekiwania klientów wobec rozwiązań, jakie możemy im zaproponować. Na znaczeniu będzie zyskiwać nie tylko wiedza stricte finansowa, ale też umiejętność indywidualnego i kompleksowego podejścia do potrzeb klienta – dodaje.

Jakich specjalistów szukają dziś firmy z branży asset management? Profil idealnego kandydata ewoluuje i coraz mniej przypomina eksperta pracującego wyłącznie w jednej, wąskiej specjalizacji. Kandydaci rozpoczynający karierę doceniani są za ciekawość rynków finansowych, solidne podstawy analityczne i chęć uczenia się, a także swobodę pracy z danymi, dokładność i bardzo dobre umiejętności komunikowania się.

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl



– Ważne jest też zrozumienie, że praca w Asset Management w UBS to praca zespołowa, globalna i często wymagająca łączenia różnych perspektyw. Dlatego coraz większą wartość wnoszą osoby, które potrafią połączyć wiedzę finansową, pracę z danymi i rozumienie technologii – dodaje Head of Investments Poland.

Doświadczeni profesjonaliści powinni wykazać się głęboką wiedzą inwestycyjną, umiejętnością pracy z portfelami, instrumentami i ryzykiem, a także doświadczeniem w regulowanym środowisku. Na tym etapie kariery ważne są też zdolność do wprowadzania zmian, samodzielność i odpowiedzialność.

– W obu grupach coraz ważniejsze są kompetencje technologiczne i zdolność adaptacji. Rynek zmienia się szybko, dlatego cenimy osoby, które potrafią się uczyć, kwestionować status quo i wprowadzać bardziej efektywne metody pracy – mówi Marcin Murawa-Świątkiewicz.

Ścieżka rozwoju

Jakich kompetencji młodzi profesjonaliści powinni zacząć uczyć się już dziś, aby nadal byli konkurencyjni za kilka lat? Marcin wymienia, że warto zadbać o solidne podstawy finansowe – rynki, klasy aktywów, instrumenty i podstawy zarządzania ryzykiem oraz portfelem. Kolejnym czynnikiem jest praca z danymi i technologia. Excel jest nadal ważny, ale to za mało – warto rozwijać podstawy wizualizacji danych, automatyzacji i świadomego korzystania z AI.

– Po trzecie: komunikacja, bo nawet najlepsza analiza nie da dużej wartości, jeśli nie potrafimy jasno wyjaśnić wniosków z niej płynących – podkreśla Murawa-Świątkiewicz. Jego zdaniem młodzi profesjonaliści powinni też rozwijać zdolność krytycznego myślenia. – W świecie, w którym dostęp do danych i narzędzi AI jest coraz łatwiejszy, przewagę będą miały osoby, które potrafią ocenić jakość informacji, zrozumieć kontekst i wyciągnąć właściwe wnioski – puentuje.



Największą przewagą Polski jest połączenie trzech elementów: wysokiej jakości talentu, dojrzałości operacyjnej oraz rosnącej zdolności do przejmowania bardziej zaawansowanych ról w globalnym modelu asset management.

Marcin Murawa-Świątkiewicz, Head of Investments Poland i Deputy Head of Asset Management Poland, UBS

Cechy idealnego kandydata do pracy w asset management w ujęciu 6C

- **Competence (kompetencje)** ugruntowana wiedza merytoryczna z obszaru rynków finansowych
- **Curiosity (ciekawość)** ciekawość świata, aktywne zainteresowanie rynkiem i gotowość do ciągłego zadawania pytań
- **Change (gotowość do zmiany)** zdolność do elastycznej adaptacji w dynamicznym środowisku i kwestionowania dotychczasowych metod pracy
- **Collaboration (współpraca)** umiejętność sprawnego funkcjonowania w zróżnicowanych, globalnych zespołach
- **Client Focus (orientacja na klienta)** koncentracja na dostarczaniu wartości oraz rozwiązywaniu problemów odbiorców końcowych
- **Commitment (zaangażowanie)** długoterminowe poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania



Bożydar Brewczyński
Business Risk Specialist, Asset Management, UBS

Wykształcenie:
ekonomia, rynki finansowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

REDAKCJA: Skąd pomysł na rozwój kariery właśnie w obszarze asset management?
Bożydar Brewczyński: Studiowałem na kierunku rynki finansowe i jednocześnie pracowałem w biurze maklerskim w jednym z banków, więc obracałem się w środowisku, w którym przez niemal cały czas rozmawialiśmy o rynkach kapitałowych. Chciałem sprawdzić się w różnych specjalizacjach, dlatego dołączyłem do programu Graduate Entry Program w UBS, który umożliwiał rotację między trzema różnymi zespołami Asset Management: Portfolio Control, Portfolio Accounting i Management Company. Pozwoliło mi to nie tylko znaleźć dziedzinę, która mnie najbardziej interesuje, ale też zrozumieć, czego szukam w pracy i jakie wyzwania dają mi największą satysfakcję.

Co należy do Twoich zadań i jakie kompetencje przydają się na tym stanowisku?
Asset management to zarządzanie środkami klientów inwestowanymi na rynkach finansowych. Naszym zadaniem jest dbanie o zgodność funduszy z regulacjami oraz działanie w najlepszym interesie inwestorów. Pracuję jako Business Risk Specialist w obszarze Management Company, który zarządza funduszami inwestycyjnymi i nadzoruje procesy realizowane przez zewnętrznych dostawców usług. Odpowiadam za monitorowanie procesów związanych z funduszami, identyfikację potencjalnych ryzyk oraz wspieranie działań chroniących interesy klientów. To bardzo różnorodna praca na dynamicznym rynku. Jednego dnia analizuję dokumenty prawne, kolejnego zajmuję się tematami korporacyjnymi, a następnego współpracuję z zespołami z różnych krajów. Członkowie zespołu pracują zarówno w Polsce, jak i w innych krajach. Współpracujemy także z ekspertami ze Szwajcarii i Luksemburga, którzy odpowiadają za część procesów. Taka różnorodność wymaga elastyczności, szybkiego przełączania się między zadaniami i umiejętności adaptacji.

Jaką najważniejszą radę dałbyś osobom, które dopiero myślą o pracy w branży asset management i chcą wyróżnić się w procesie rekrutacyjnym?
Po pierwsze – pokażcie autentyczne zainteresowanie branżą. Ważne jest śledzenie rynków, czytanie o finansach, żeby zdobywać cenną wiedzę, bycie na bieżąco z wydarzeniami na świecie. To, co dziś wpływa na decyzje inwestorów, jutro może zostać zastąpione przez nowe trendy, technologie czy wydarzenia geopolityczne. Po drugie – przygotujcie się do rozmowy. Kilkadziesiąt minut poświęconych na wyszukanie informacji o firmie oraz stanowisku może zrobić ogromną różnicę. I na koniec najważniejsze – zachowajcie spokój. Rozmowa kwalifikacyjna to nie egzamin życia. Rolą rekruterów jest sprawdzenie, czy dana osoba i zespół będą do siebie dobrze pasować. Kompetencji można się nauczyć, ale to zaangażowanie i autentyczność często robią największe wrażenie. Nie przejmujcie się też brakiem sprecyzowanego planu na karierę – sam długo szukałem swojej drogi. Warto próbować nowych rzeczy i wykorzystywać nadarzające się okazje, bo czasem jedna decyzja może zmienić naprawdę wiele.

czytaj więcej

Zobacz profil pracodawcy s. 61



Audyt

Jeszcze dwie dekady temu atrybutem pracy audytora był segregator, kalkulator i stos dokumentów. Dziś jego środowisko pracy tworzą, przede wszystkim, dane, automatyzacja i narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję. Zmieniły się metody, skala analiz i kompetencje potrzebne w zespołach, ale jedno pozostało i pozostanie niezmienne: audytor nadal musi rozumieć biznes, zadawać właściwe pytania i krytycznie oceniać otrzymywane informacje. Na te trzy aspekty wskazuje Marcin Kowalczyk, Partner w EY Assurance Polska.

Profil zawodowy: od próbki do całej populacji

Audytor funkcjonuje na styku przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Spółka prezentuje wyniki i osiągnięcia, a inwestorzy, właściciele, regulatorzy, rady nadzorcze czy komitety audytu potrzebują wiarygodnej informacji, na której mogą się oprzeć. Rolą audytora jest ocena, czy dane przedstawiane przez organizację są prawidłowe, obiektywne i zgodne z obowiązującymi zasadami.

Zakres tej pracy jest znacznie szerszy niż samo potwierdzenie zgodności sprawozdania finansowego z przepisami. Audytor musi rozumieć przedmiot działalności przedsiębiorstwa, procesy, system kontroli wewnętrznej i dostrzegać ryzyko z tym związane. Coraz większego znaczenia nabierają także jakość danych, cyberbezpieczeństwo i technologie wykorzystywane przez organizacje.

Zwłaszcza doświadczeni audytorzy odczuwają dziś, jak wielki wpływ na ich pracę ma digitalizacja. Jeszcze dekadę temu do klientów jeździło się z dokumentami, a oprócz komputera podstawowymi narzędziami były kalkulator, papier i faktury. Duża część badania opierała się na doborze próby: audytor wybierał kilkadziesiąt dokumentów i na ich podstawie wykonywał określone procedury.

Dziś coraz częściej można analizować całe populacje danych i szukać w nich anomalii. Mamy do tego odpowiednie narzędzia, jak EY Canvas czy EY Helix. Zamiast pytać, które faktury wybrać do próby, zespół może skierować uwagę na elementy, które rzeczywiście wskazują na potencjalne ryzyko. To zmienia nie tylko tempo pracy, lecz także sposób myślenia o badaniu. Technologia pozwala ograniczać część mechanicznej obróbki danych i przesunąć ciężar pracy w stronę analizy, interpretacji oraz profesjonalnego osądu.

Poszukiwane umiejętności: biznes, analityka i technologia

Nowoczesny audytor nie musi być programistą ani ekspertem od każdego nowego narzędzia. Konkretne rozwiązania technologiczne będą się zmieniać, dlatego ważniejsza od perfekcyjnej znajomości jednego programu staje się umiejętność uczenia się i adaptacji.

Marcin Kowalczyk wskazuje na trzy obszary, które powinny się ze sobą łączyć: biznes, analitykę i technologię. Pierwszy oznacza rozumienie, jak działa przedsiębiorstwo i skąd biorą się jego wyniki. Drugi – zdolność pracy z informacją, analizowania danych, zadawania właściwych pytań i wyciągania wniosków. Trzeci to swoboda w korzystaniu z technologii oraz rozumienie jej możliwości, ograniczeń i ryzyka.

Nie wystarczy być bardzo dobrym technologicznie, jeżeli nie potrafi się przełożyć wyników analizy na realny problem biznesowy. Podobnie sama wiedza biznesowa bez analityki i technologii będzie coraz mniej wystarczająca. Właśnie ta hybrydowość staje się jednym z najważniejszych elementów profilu współczesnego audytora.

Równolegle rośnie znaczenie kompetencji, która w audycie od dawna była fundamentalna: profesjonalnego sceptycyzmu. Automatyzacja czy AI mogą przetworzyć ogromną ilość danych, ale człowiek nadal musi ocenić, czy otrzymany wynik ma sens, skąd się wziął i czy można na nim polegać. Szczególnie w przypadku sztucznej inteligencji bezkrytyczne przyjmowanie wygenerowanej odpowiedzi byłoby ryzykowne.

Właśnie dlatego rozwój technologii nie odbiera znaczenia tradycyjnym kwalifikacjom zawodowym. Uprawnienia biegłego rewidenta czy międzynarodowe kwalifikacje, takie jak ACCA, pozostają ważną częścią rozwoju. Technologia dokłada do nich kolejną warstwę – nie zastępuje wiedzy potrzebnej do oceny rezultatów.

Ścieżka zawodowa: audyt jako wrota na świat

Audyt może być nie tylko docelowym wyborem zawodowym, lecz także dobrym punktem startowym. Jego dużą zaletą jest możliwość poznania od środka wielu różnych biznesów. Praca z klientami pozwala zobaczyć, jak funkcjonuje firma produkcyjna, energetyczna, usługowa czy finansowa – nie tylko przez

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl

pryzmat liczb, ale także procesów, źródeł przychodów i ryzyka.

To doświadczenie daje szerokie rozumienie biznesu i pomaga później świadomie wybierać kolejne etapy kariery. Po kilku latach można zostać w audycie i rozwijać się w klasycznej ścieżce, ale można też odkryć branżę lub obszar, z którym chce się związać na dłużej. W tym sensie Marcin Kowalczyk określa audyt jako „okno na świat" – miejsce, które pozwala zobaczyć wiele kierunków, zanim wybierze się jeden z nich.

Sama struktura kariery nie została przez technologię wywrócona do góry nogami. Nadal ważne są role biegłego rewidenta, managerów, seniorów i młodszych członków zespołu. Zmienia się jednak zawartość tych ról. W zespołach potrzebne są dziś kompetencje związane z bazami danych, narzędziami analitycznymi, cyberbezpieczeństwem czy nowymi rodzajami ryzyka technologicznego.

Co ciekawe, technologia zmienia również kierunek przepływu wiedzy: doświadczeni audytorzy przekazują młodszym wiedzę biznesową, doświadczenie w pracy z klientami i zawodowy sceptycyzm, ale sami mogą uczyć się od młodszych nowych sposobów wykorzystania nowoczesnych narzędzi elektronicznych.

Perspektywy rozwoju: AI zmienia zadania, nie usuwa potrzeby myślenia

Sztuczna inteligencja będzie ograniczać część najbardziej powtarzalnych czynności, które do tej pory wykonywali ludzie. Nie musi to jednak oznaczać prostego zaniku stanowisk juniorskich. Bardziej prawdopodobna jest zmiana zakresu ich pracy: mniej czasu na ręczne porządkowanie danych, więcej na analizę, rozumienie biznesu i interpretację wyników.



Nieważne, jak dobra będzie technologia i AI – na koniec dnia to człowiek musi ocenić, czy na wyniku analizy można polegać.

Marcin Kowalczyk, Partner EY Assurance Polska

To oznacza jednocześnie wyższe oczekiwania wobec osób rozpoczynających karierę. Młody audytor nie powinien tylko potrafić uruchomić narzędzia. Musi rozumieć dane, które otrzymuje, umieć zadawać pytania i krytycznie oceniać rezultat. Największą przewagą nie będzie więc znajomość jednego systemu AI, lecz zdolność do uczenia się kolejnych rozwiązań i świadomego z nich korzystania.

Ważnym ograniczeniem pozostaje bezpieczeństwo. Audyt jest profesją regulowaną i opiera się na danych klientów, dlatego nie można umieszczać poufnych informacji w dowolnych otwartych modelach AI. Korzystanie z technologii musi odbywać się w odpowiednio zabezpieczonych środowiskach. Kompetencja technologiczna oznacza więc nie tylko wiedzę, co narzędzie potrafi, ale również świadomość, kiedy i w jaki sposób wolno go użyć.

Marcin Kowalczyk patrzy na technologiczną zmianę, przede wszystkim, jak na szansę. Podobnie jak pandemia wymusiła nowe sposoby organizacji pracy, tak rozwój AI skłania do ponownego przemyślenia procesów. Jeżeli technologia przejmuje część rutynowych czynności i umożliwia pracę na szerszym zakresie danych, audytor może więcej uwagi poświęcić ocenie ryzyka i interpretacji.

Narzędzia będą się zmieniać, ale potrzeba rozumienia biznesu, profesjonalnego osądu i sceptycyzmu nie znika. Właśnie na połączeniu tych elementów z technologią będzie opierał się profil audytora przyszłości.



Szymon Sikorski
AI Transformation Manager, EY Polska

Wykształcenie:
finanse i rachunkowość, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

REDAKCJA: Dlaczego po studiach finansowych wybrał Pan właśnie audyt?
Szymon Sikorski: Audyt wydał mi się dobrym miejscem, żeby zdobyć szerokie podstawy i dopiero później zdecydować, w jakiej dziedzinie chcę się rozwijać. Uczy rozumienia sprawozdań finansowych i procesów stojących za biznesem, ale też pracy z ludźmi, klientami i zarządzania projektami. Technologią interesowałem się już wcześniej – od Excela i Power BI po nowsze rozwiązania – choć nie zakładałem, że stanie się aż tak ważną częścią mojej pracy.

Jak od pracy audytora doszedł Pan do współtworzenia rozwiązań AI?
To nie był jeden przełomowy moment, tylko seria małych kroków. Już jako asystent zastanawiałem się, czy pewnych czynności nie da się wykonać szybciej albo prościej. Czasem wystarczała lepiej napisana funkcja w Excelu, później pojawiały się większe automatyzacje. Z czasem zacząłem dzielić się rozwiązaniami z innymi zespołami, a po boomie na generatywną AI naturalnie poszedłem krok dalej – w stronę wdrożeń i szkoleń. Dużą przewagą jest dla mnie to, że nadal pracuję przy audycie i rozumiem realne problemy tej branży.

Co zmieniło się od pierwszego boomu na generatywną AI?
Na początku firmy chciały wdrażać AI jak najszybciej, bo nikt nie chciał zostać z tyłu. Dziś podejście jest dojrzalsze. Zamiast jednego szerokiego narzędzia coraz częściej powstają wyspecjalizowani agenci do konkretnych zadań. Jednocześnie tempo zmian uczy pokory: rozwiązanie, które dziś jest przełomowe, za kilka lat może być już przestarzałe.

Jakie kompetencje warto dziś rozwijać, zaczynając karierę w audycie?
Nadal potrzebne są solidne podstawy finansowe i audytowe, ale coraz ważniejsze jest też rozumienie, jak działają narzędzia AI, jakie mają ograniczenia i gdzie mogą się sprawdzić. Nie trzeba być programistą, trzeba natomiast umieć krytycznie oceniać wyniki i być ciekawym nowych rozwiązań. Technologia zmienia profil pracy, więc najgorsze, co można zrobić, to zatrzymać się w miejscu. Studia nie kończą nauki – właściwie dopiero ją zaczynają.

czytaj więcej



Usługi doradcze



Doradztwo transakcyjne

Czy warto kupić tę spółkę? Ile naprawdę jest warta? Jakie ryzyka kryją się za prezentowanymi wynikami? W doradztwie transakcyjnym liczby są punktem wyjścia, ale o wartości pracy doradcy decyduje umiejętność ich interpretacji.

Profil zawodowy: między analizą a decyzją

Doradztwo transakcyjne to obszar pracy z finansami skoncentrowany na wspieraniu właścicieli spółek, funduszy inwestycyjnych i korporacji przy kluczowych decyzjach kapitałowych. Obejmuje m.in. finansowe due diligence, wyceny przedsiębiorstw oraz doradztwo M&A. Jak pokazuje przykład zespołu BDO, wiedza rozwijana w audycie i rachunkowości może być przy tym cennym zapleczem do pracy przy projektach transakcyjnych.

– Naszą rolą jest dostarczenie niezależnej analizy, która pozwala podejmować decyzje w oparciu o dane, a nie wyłącznie intuicję – podkreśla Tobiasz Folak, Starszy Menadżer w Dziale Doradztwa Transakcyjnego BDO.

Wyniki pracy doradców trafiają bezpośrednio do osób podejmujących decyzje inwestycyjne. Mogą wpłynąć na cenę, mechanizm rozliczenia transakcji, zakres gwarancji w umowie, strukturę finansowania, a czasem również na decyzję o rezygnacji z inwestycji, co nie jest rzadkością, jednak ten fakt często nie jest ujawniany publicznie.

– Atutem BDO jest to, że działamy w ramach organizacji od lat kojarzonej z audytem, rachunkowością i finansami. Daje nam to dostęp do szerokiego grona specjalistów posiadających doświadczenie w różnych obszarach biznesowych, sprawozdawczości finansowej, podatków czy regulacji branżowych – dodaje Tobiasz Folak.

Perspektywy rozwoju: technologia przyspiesza, profesjonalny osąd zostaje

Doradztwo transakcyjne funkcjonuje w środowisku, w którym niepełna informacja, krótkie terminy i zmieniające się warunki są raczej normą niż wyjątkiem. Dane napływają etapami, często z opóźnieniem, podczas gdy termin raportowania pozostaje bez zmian. Zespół pracuje więc iteracyjnie: przeprowadza analizy, ustala priorytety i koncentruje się na kwestiach, które rzeczywiście mogą wpłynąć na decyzję inwestycyjną.

Niepewności w tej branży nie da się całkowicie usunąć, ponieważ każda transakcja w pewnym stopniu dotyczy przyszłości. Rolą doradcy jest zidentyfikowanie ryzyk, ocena ich potencjalnego wpływu i przedstawienie klientowi możliwych scenariuszy.

Doradca musi w krótkim czasie zrozumieć działalność spółki, w tym sposób generowania przychodów, strukturę kosztów i tym samym czynniki wpływające na marżowość, kluczowe wskaźniki operacyjne oraz specyfikę branży. Znaczącym wsparciem w tym zadaniu stają się narzędzia analityczne, automatyzacja i sztuczna inteligencja. Ułatwiają przetwarzanie dużych zbiorów danych, wyszukiwanie zależności i anomalii czy pozyskiwanie informacji. Dzięki temu więcej czasu można poświęcić na interpretację wyników i zrozumienie biznesu w celu sformułowania wniosków i rekomendacji.

Wykorzystanie AI wymaga jednak ostrożności. Projekty transakcyjne często obejmują dane poufne i wrażliwe, dlatego trzeba pamiętać, że nie wszystkie informacje mogą być przetwarzane z wykorzystaniem narzędzi AI.

Ścieżka zawodowa: od pojedynczych analiz do prowadzenia projektów

Pierwsze lata w doradztwie transakcyjnym są okresem intensywnej nauki. Osoba rozpoczynająca karierę uczestniczy w wielu projektach, poznaje różne branże, modele biznesowe i metody analizy finansowej. Początkowo wykonuje pojedyncze analizy i wspiera bardziej doświadczonych członków zespołu, później samodzielnie prowadzi wybrane obszary projektu, a z czasem całe zlecenia.

Wraz z doświadczeniem rośnie znaczenie kompetencji wykraczających poza samą analizę: zarządzania projektem, kontaktu z klientem oraz formułowania wniosków i rekomendacji biznesowych.

– Jedna z największych zalet tej pracy? W ciągu jednego roku można poznać spółki technologiczne, produkcyjne, usługowe czy e-commerce, a jednocześnie budować szerokie spojrzenie na gospodarkę i różne modele biznesowe – mówi Tobiasz Folak.

Rozwój zawodowy mogą wspierać kwalifikacje związane z rachunkowością, audytem, wycenami, analizą finansową czy finansami przedsiębiorstw. Przekrojowy charakter doradztwa sprawia przy tym, że doświadczenie otwiera różne dalsze kierunki kariery.



Dobry doradca nie szuka pewności tam, gdzie jej nie ma. Jego zadaniem jest dostarczenie klientowi możliwie pełnego obrazu sytuacji na potrzeby podjęcia decyzji transakcyjnej.

Tobiasz Folak, Starszy Menadżer w Dziale Doradztwa Transakcyjnego, BDO

Zobacz profil pracodawcy s. 52

Poszukiwane umiejętności: finanse to fundament, ciekawość pozwala pójść dalej

Solidne podstawy finansów, rachunkowości i analizy przedsiębiorstw są dużym atutem na starcie, ale nie przesądzają o sukcesie. Równie ważne są ciekawość biznesowa, logiczne myślenie, gotowość do nauki i umiejętność zadawania właściwych pytań. Ponieważ dwa projekty rzadko wyglądają identycznie, przydają się także elastyczność, dobra organizacja pracy, ustalanie priorytetów i sprawna współpraca z innymi.

Jedną z najważniejszych kompetencji rozwijanych w tej pracy jest zdolność łączenia danych finansowych z realiami biznesowymi. Podręcznik może wyjaśnić metodę wyceny, ale nie nauczy oceny jakości danych, identyfikacji ryzyk, rozmowy z inwestorem czy formułowania rekomendacji w sytuacji, gdy informacji jest za mało albo nie są jednoznaczne. Z czasem rozwija się również umiejętność komunikowania złożonych wniosków w prosty sposób i prowadzenia merytorycznych rozmów z właścicielami, inwestorami i zarządami spółek.

Niepewność, która buduje wartość – dla klienta i doradcy

W doradztwie transakcyjnym niepewności nie da się wyeliminować – można natomiast nauczyć się ją rozpoznawać i wykorzystywać do podejmowania trafniejszych decyzji. W analizowanych spółkach najbardziej wrażliwe obszary nie zawsze są tymi najbardziej oczywistymi, takimi jak ambitne prognozy czy niska rentowność. Problemem mogą być nieuporządkowane dane finansowe, niespójna ewidencja, zdarzenia jednorazowe albo koszty i przychody, które zaburzają rzeczywisty obraz działalności. Zadaniem doradcy jest dotarcie do tych słabych punktów.

Podobny mechanizm działa w rozwoju samego doradcy. Projekty rzadko przebiegają według jednego schematu: zmieniają się branże, modele biznesowe, dostępność danych i problemy klientów. Szczególnie wartościowe stają się więc kompetencje, które można przenosić między kolejnymi sytuacjami, oraz umiejętność formułowania racjonalnych wniosków mimo niepełnej informacji. W tym sensie różnorodność doświadczeń nie jest przeszkodą w budowaniu kariery, lecz jej zasobem. – To właśnie nastawienie do nauki oraz gotowość do podejmowania nowych wyzwań są jednymi z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie w tej branży – podsumowuje Tobiasz Folak.



Dominik Rogal
biegły rewident,
Starszy Menadżer
w Dziale Doradztwa
Transakcyjnego, BDO

Wykształcenie:
finanse
i rachunkowość,
Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

REDAKCJA: Jak wyglądały Pana początki kariery?
Dominik Rogal: Moje zainteresowanie finansami zaczęło się jeszcze podczas studiów na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, gdzie studiowałem finanse i rachunkowość ze specjalizacją rynki finansowe, a następnie finanse przedsiębiorstw. Spośród różnych obszarów największe zainteresowanie budziło we mnie doradztwo transakcyjne. Audyt postrzegałem jako najlepszą drogę do zdobycia solidnych fundamentów zawodowych.

Które doświadczenia zdobyte podczas pracy w audycie okazały się później najbardziej przydatne w doradztwie transakcyjnym?
Najbardziej przydatna okazała się umiejętność czytania ze zrozumieniem sprawozdań finansowych i identyfikowania obszarów ryzyka. Audyt uczy zadawania właściwych pytań, krytycznego podejścia do danych oraz zawodowego sceptycyzmu.

Czy pamięta Pan moment, w którym doradztwo transakcyjne stało się głównym kierunkiem Pana kariery?
Myślę, że nie był to jeden przełomowy moment, ale raczej proces. Kiedy zacząłem uczestniczyć w pierwszych projektach due diligence, a później również wycenach, szybko okazało się, że rzeczywistość odpowiada moim wcześniejszym wyobrażeniom.

Co podczas pierwszych projektów transakcyjnych było dla Pana największym zaskoczeniem w porównaniu z badaniem sprawozdań finansowych?
Największym zaskoczeniem było to, jak bardzo projekty transakcyjne koncentrują się na przyszłości. W audycie weryfikowane są przede wszystkim historyczne dane i zgodność sprawozdań finansowych z określonymi standardami. Tymczasem w doradztwie transakcyjnym równie ważne, a nawet ważniejsze, jest zrozumienie potencjału biznesu, jego perspektyw rozwoju oraz czynników, które mogą wpłynąć na jego wartość w kolejnych latach. To właśnie konieczność spojrzenia poza dane historyczne i oceny przyszłości przedsiębiorstwa była dla mnie największą zmianą.

Jak wygląda dziś Pana udział w projekcie?
Moją rolą jest nie tylko analiza danych, ale przede wszystkim łączenie różnych perspektyw, nadawanie kierunku pracom zespołu i wspieranie klientów przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Jestem też odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem, utrzymywanie relacji z klientem i jakość dostarczanych materiałów.

Co daje Panu największą satysfakcję w pracy?
Największą satysfakcję daje mi możliwość zajrzenia „pod maskę" różnych przedsiębiorstw i zrozumienia mechanizmów, które stoją za ich sukcesami oraz wyzwaniami. Dziś patrzę na sprawozdania finansowe nie tylko jako na źródło informacji o przeszłości, ale również jako punkt wyjścia do oceny przyszłości przedsiębiorstwa. Dodatkowo satysfakcjonująca jest świadomość, że nasze analizy i rekomendacje pomagają inwestorom podejmować ważne decyzje biznesowe, które często stanowią jedne z najistotniejszych momentów w ich karierze, a niekiedy również w całym życiu.

Co poradziłby Pan pracownikowi audytu, który jest zainteresowany doradztwem transakcyjnym, ale obawia się, że nie ma jeszcze odpowiedniego doświadczenia?
Nie obawiałbym się braku doświadczenia. Większość umiejętności potrzebnych w doradztwie transakcyjnym buduje się właśnie poprzez udział w projektach. Oczywiście nie oznacza to, że przejście do doradztwa transakcyjnego jest łatwe. Wymaga dużo pracy, otwartości na nowe zagadnienia i gotowości do wyjścia poza obszar rachunkowości czy audytu. Gdybym na początku kariery czekał, aż będę w pełni gotowy do projektów doradczych, prawdopodobnie nigdy bym ich nie rozpoczął. Często to właśnie pierwszy krok daje doświadczenie, którego wcześniej nam brakuje.

czytaj więcej

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl



Bankowość



Customer Experience w bankowości

Klient banku rzadko myśli o relacji z instytucją finansową jako o sumie pojedynczych kontaktów. Zapamiętuje raczej to, czy w trudnym momencie bank mu pomógł, czy aplikacja działała wtedy, gdy była potrzebna i czy obietnice z reklamy znalazły pokrycie w codziennym korzystaniu z usług. Tym całościowym doświadczeniem zajmuje się obszar CX (od ang. customer experience, w j. pol. doświadczenie klienta) – jedna z coraz ważniejszych specjalizacji w bankowości.

Nie obsługa klienta, tylko perspektywa klienta

Pierwsze skojarzenie bywa mylące: CX nie jest tożsame z obsługą klienta. Obsługa to jeden z punktów styku, a customer experience obejmuje całą drogę – od obietnicy, jaką marka składa na rynku, przez to, jak konsumenci ją odczytują i dlaczego wybierają dany bank, po korzystanie z aplikacji, kontakt z doradcą i wieloletnią relację, w której zdarzają się momenty kryzysowe wymagające rozwiązania wspólnie z bankiem. Rolą zespołu CX jest przede wszystkim dbałość o to, by perspektywa klienta była obecna w decyzjach biznesowych firmy, a obietnica marki była realizowana.

Jak opisuje to Marianna Zbyryt, Dyrektor ds. Customer Experience Design and Standards, praca zespołu opiera się na trzech filarach. Pierwszy to analiza tego, co klient mówi: badania, raporty rynkowe, reklamacje, opinie. Drugi dotyczy tego, co klient robi – zmieniających się nawyków i danych o korzystaniu z kanałów. Trzeci, najciekawszy, obejmuje to, co klient faktycznie przeżywa.

Zespół śledzi ścieżki zakupowe i usługowe, nanosząc na nie emocje, bariery i oczekiwania, a także tzw. momenty prawdy – chwile, w których marka przechodzi sprawdzian. Jeśli bank podoła w trudnym momencie, zaufanie rośnie. Jeśli nie, rozczarowanie może zakończyć się utratą relacji. Zadaniem CX jest więc identyfikowanie zarówno szans na momenty wysokiej satysfakcji, jak i zagrożeń oraz wypracowywanie z organizacją sposobów ich rozwiązania.

Doświadczenie klienta to sprawa całej organizacji

Ekspertka tłumaczy, że nie tylko zespół CX odpowiada za doświadczenia klienta, a cała organizacja: biznes, produkt, IT, sprzedaż, operacje i marketing. Bank analizuje tzw. pain points, czyli momenty frustrujące dla klienta, gromadzi dane z wielu źródeł w systemie zarządzania wiedzą o kliencie i ma stały proces rozwiązywania zidentyfikowanych problemów. Do tego dochodzą programy budujące kulturę klientocentryczną i model pracy, w którym kompetencje CX zasilają zespoły interdyscyplinarne.



Rolą zespołu CX jest pomagać organizacji podejmować lepsze decyzje dzięki wiedzy o klientach – za samo doświadczenie klienta odpowiada cała firma.

Marianna Zbyryt, Dyrektor ds. Customer Experience Design and Standards, Crédit Agricole

W praktyce CX nie działa w oderwaniu od innych zespołów, lecz jest ich łącznikiem. Osoby z tymi kompetencjami budują mosty między zespołami: wspierają i porządkują proces, szczególnie na etapie eksploracji potrzeb klienta – zanim zaprojektuje się rozwiązanie. Rolę lidera zachowuje osoba odpowiedzialna za dany produkt czy proces, a CX wnosi perspektywę klienta i łączy punkty widzenia produktu, technologii, operacji, sprzedaży i marketingu. Zespół CX nie ocenia pracy innych działów z zewnątrz, lecz projektuje rozwiązania razem z nimi. Jego eksperci dołączają do zespołów, pracując wspólnie nad nowym produktem bankowym albo poprawą istniejącego procesu.

Jak mierzy się doświadczenie

Nie ma jednego uniwersalnego wskaźnika. Miary dobiera się do problemu, który trzeba rozstrzygnąć, punktu kontaktu i momentu w cyklu życia klienta. Najczęściej stosowane to NPS (od ang. Net Promoter Score) mierzący lojalność relacyjną, CSAT (od ang. customer satisfaction), czyli satysfakcja z konkretnego doświadczenia, oraz CES (od ang. customer effort score), pokazujący, jak łatwe było dla klienta dane zadanie. Bank analizuje również reklamacje – klient, który zadał sobie trud opisania problemu, sygnalizuje jego wagę. Do tego dochodzi feedback jakościowy, analiza zachowań cyfrowych i porzuceń procesów oraz rosnące znaczenie wskaźnika resolution: czy klient załatwił sprawę przy pierwszym kontakcie.

Istotą pracy jest łączenie wskaźników doświadczenia z zachowaniem klienta i wynikiem biznesowym. Takie podejście może zobrazować cykl, który zaczyna się od

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl

wskazania przez klientów trudnego procesu. Zespół zbiera dane, które to potwierdzają – na przykład wysoka liczba kontaktów w tej sprawie. Następnie odtwarza całą ścieżkę: kroki po stronie banku i, co najbardziej wartościowe, relację klienta z tego, co przeżył i gdzie czuł niepewność. Powstaje mapa, na której widać konkretne bariery – czasem systemy, które nie wymieniają ze sobą danych, czasem niejasną komunikację. Kolejny krok to lista zmian, a po wdrożeniu ponowne sprawdzenie wysiłku klienta, liczby kontaktów, konwersji i satysfakcji. W takim cyklu CX przestaje być badaniem opinii, a staje się systemem zarządzania zmianą.

Ścieżka zawodowa: kto się tu odnajdzie

Osoby z wykształceniem finansowym lub ekonomicznym są w zespołach CX bardzo cennym wkładem. Na pierwszy rzut oka poprawianie doświadczeń wydaje się domeną psychologii i badań, ale w praktyce trzeba połączyć wnioski z rozmów z klientem z danymi, procesami, ekonomią, technologią, ryzykiem i wynikiem biznesowym. Absolwenci finansów mają naturalną przewagę w rozumieniu mechanizmów, które tym rządzą: rachunku zysków i strat, rentowności, kosztów obsługi czy budowania biznes case'ów. To pozwala logicznie przejść od pytania „czego chce klient" do pytania, co zrobić, żeby klient miał lepiej, marka była spójniejsza, a bank osiągał lepszy wynik.

Niezależnie od kierunku studiów początek pracy to wyrównanie słownika pojęć i podstawowych narzędzi CX. Potem drogi się rozgałęziają: jedni skupiają się na diagnozowaniu problemów i researchu, inni na mapowaniu podróży klienta, jeszcze inni na zarządzaniu projektami z biznesem. Na poziomie seniorskim projektuje się już doświadczenia i wpływa na decyzje organizacji. Kolejny szczebel to leadership: zapewnienie spójności strategii CX ze strategią marki, zarządzanie portfelem inicjatyw i rozwijanie kultury klientocentrycznej.

Poszukiwane umiejętności

Podstawą jest analityczne myślenie – wyciąganie wniosków z danych, a nie tylko ich prezentowanie, oraz łączenie źródeł ilościowych z jakościowymi w pragmatyczną rekomendację. Przydają się umiejętności projektowania i prowadzenia badań, bo nawet przy współpracy z agencjami rzemiosło musi być obecne w zespole. Coraz częściej kandydaci znają już logikę mapowania podróży klienta, service design i design thinking. W bankowości pomaga też podejście procesowe.

Równie ważne są kompetencje miękkie. Na pierwszym miejscu ciekawość – niepoprzestawanie na oczywistych odpowiedziach, nawet gdy deklaracje klientów od lat brzmią tak samo. Empatia rozumiana podwójnie: jako wejście w buty klienta, ale też wrażliwość na dylematy wdrożeniowe biznesu. Komunikacja i facylitacja warsztatów, bo praca CX jest zespołowa. Wreszcie odwaga do kwestionowania status quo – CX często przynosi niewygodne dane i musi umieć zarówno rzetelnie je zbadać, jak i obronić przekonanie, że perspektywa klienta jest istotna.

Perspektywy rozwoju

Rynek CX w Polsce wciąż dojrzewa, ale przyszłość obszaru leży coraz mniej w samym projektowaniu doświadczeń, a coraz bardziej w przebudowie sposobu, w jaki organizacja podejmuje decyzje. To dziś najbardziej wymagający styk – i organizacje, które nauczą się go obsługiwać efektywniej, będą szybciej zyskiwały przewagę konkurencyjną. Dla osób wchodzących w tę specjalizację oznacza to pracę coraz bliżej centrum decyzyjnego banku.



Milena Żółkowska
Starszy Specjalista ds. Customer Experience, Crédit Agricole

Wykształcenie:
komunikacja wizerunkowa, Uniwersytet Wrocławski

REDAKCJA: Jak to się stało, że zaczęłaś pracę w obszarze CX w banku?
Milena Żółkowska: Mój kierunek łączył marketing z metodami badawczymi. Gdy kończyłam studia, w 2015 roku, naturalną ścieżką były agencje i domy mediowe. Świadomie wybrałam tę drugą stronę. Praca wewnątrz organizacji daje większą autonomię, dostęp do danych i realne poczucie wpływu. Zaczęłam od rynku finansowego, bo we Wrocławiu był on mocno rozwinięty. Okazało się, że wszędzie tam, gdzie jest człowiek, jest też jego doświadczenie – a więc badania, praca na insightach i projektowanie na ich podstawie procesów i usług. W Crédit Agricole pracuję już prawie 5 lat.

Jak wygląda wdrożenie nowej osoby w Crédit Agricole?
Każda nowa osoba w banku przechodzi rozbudowany program onboardingowy: poznaje strukturę banku, produkty i to, kto się czym zajmuje. Równolegle własny plan wdrożenia ma nasz obszar. Zaczynamy od zespołu i celów na dany rok, bo CX w Crédit Agricole to nie tylko badania i ankiety. Pracujemy w oparciu o metodologię service design, opiekujemy się standardami jakości obsługi, współpracujemy z reklamacjami i rozwiązujemy zdiagnozowane problemy klientów. Potem stopniowo dochodzą zadania, często we współpracy z buddym – tempo zależy od doświadczenia.

Czy w tej pracy istnieje coś takiego jak typowy dzień?
I tak, i nie. Mamy oczywiście zadania stałe, ale pracujemy w rytmie kwartalnym, który dyktuje nam obszary i priorytety na dany moment. Tematy są różne, bo jesteśmy na styku klienta z całym bankiem: współpracujemy z obszarami produktowymi, marketingiem, digitalem, siecią placówek i obsługą telefoniczną. Moje zadania to w dużej mierze zarządzanie projektem – pilnowanie, żeby szedł do przodu, organizacja spotkań i warsztatów.

Jaką radę dałabyś osobie po studiach, która rozważa karierę w CX?
Powiedziałabym, żeby nie zamykała się w pierwszej niszy, jaka przychodzi na myśl. Finanse to nie tylko bankowość, a marketing to nie tylko domy mediowe – warto szukać miejsc łączących oba światy. W CX najbardziej pomaga ciekawość drugiego człowieka. Osobom po finansach powiedziałabym, że po drugiej stronie liczb stoi człowiek: procesy mogą działać świetnie na papierze, ale wystarczy, że ktoś zinterpretuje coś inaczej, a pojawia się pole do usprawnienia. Osobom po marketingu polecam sektor finansowy – na polskim rynku nie da się już konkurować wyłącznie ofertą, wygrywa doświadczenie klienta.

czytaj więcej

45 ACCA
47 CGMA
49 Doradca podatkowy



Kwalifikacje zawodowe



ACCA

The Association of Chartered Certified Accountants

Praca w finansach coraz rzadziej polega wyłącznie na poprawnym przygotowaniu danych czy znajomości przepisów. Od specjalistów ds. finansów i rachunkowości oczekuje się dziś, że będą potrafili je interpretować, rozumieć wpływ decyzji na biznes, korzystać z nowych technologii i rekomendować dalsze działania. Im wyższe stanowisko, tym większego znaczenia nabierają strategiczne myślenie, komunikacja i umiejętność podejmowania decyzji. ACCA ma przygotowywać do pełnienia odpowiedzialnych ról biznesowych, łącząc szeroką wiedzę finansową z kompetencjami potrzebnymi w biznesie.

Więcej niż potwierdzenie wiedzy

ACCA to międzynarodowa kwalifikacja zawodowa w dziedzinie finansów i rachunkowości, rozpoznawalna na wielu rynkach. Dla pracodawców jej zdobycie jest potwierdzeniem wiedzy i praktycznych umiejętności, a także świadczy o wytrwałości i dobrej organizacji pracy. Przygotowanie do egzaminów rozwija również myślenie strategiczne i umiejętność podejmowania decyzji – kompetencje szczególnie cenne dla osób, które chcą w przyszłości obejmować role menedżerskie.

Katarzyna Ostap-Tomann, FCCA, CFO w Allegro, rozpoczęła naukę ACCA jako analityk finansowy, niedługo po wejściu na rynek pracy. Zdobycie kwalifikacji zajęło jej niecałe trzy lata. Wiedzę i umiejętności wyniesione z tego procesu wykorzystywała na kolejnych etapach kariery, obejmując coraz bardziej odpowiedzialne role, w tym stanowiska zarządcze w dużych organizacjach.

Ekspertka wskazuje, że kwalifikacja daje szerokie podstawy i otwiera praktycznie każdą ścieżkę w finansach. To szczególnie ważne na początku kariery, kiedy trudno przewidzieć, czy w przyszłości bliższe okażą się sprawozdawczość, controlling, audyt, podatki, zarządzanie finansami, czy podejmowanie strategicznych decyzji biznesowych. Choć samo jej zdobycie nie przesądza o awansie, rola kwalifikacji w rozwoju kariery jest znacząca. – Dla finansisty to pewnego rodzaju „booster" – puentuje.

Szeroka wiedza daje swobodę

Jedną z największych korzyści ACCA jest to, że nie zamyka finansisty w jednej specjalizacji. Program obejmuje m.in. rachunkowość finansową i zarządczą, podatki, audyt, prawo gospodarcze, zarządzanie efektywnością, sprawozdawczość oraz finanse przedsiębiorstw. Na jego wyższych poziomach rośnie znaczenie analizy problemów, oceny ryzyka i podejmowania decyzji.

Dzięki temu osoba specjalizująca się w jednym obszarze lepiej rozumie pozostałe i dostrzega, jak łączą się one w działalności firmy. Taka wiedza pozwala rozumieć biznes oraz daje większą elastyczność zawodową. Jeżeli zakres obecnej roli się zmieni albo pojawi się potrzeba przejścia do innej specjalizacji, kandydat nie zaczyna od zera.

Zdaniem Katarzyny Ostap-Tomann właśnie ta elastyczność zwiększa odporność kariery na zmiany. Szeroka wiedza pozwala łatwiej odnaleźć się w nowej sytuacji, a sama kwalifikacja może być dodatkowym atutem w rekrutacji. W czasach, gdy część rutynowych zadań przejmują automatyzacja i AI, możliwość przenoszenia kompetencji między rolami staje się coraz cenniejsza.

Od analizy do rekomendacji

Egzaminy ACCA sprawdzają nie tylko znajomość zasad i standardów. Kandydaci analizują scenariusze biznesowe, oceniają możliwe rozwiązania i uzasadniają swoje rekomendacje. To ćwiczenie sposobu myślenia potrzebnego w pracy, w której rzadko wystarcza jedna liczba lub jedna oczywista odpowiedź.

Również przygotowanie do egzaminów przy równoległej pracy zawodowej wymaga planowania i konsekwencji. Jak zauważa Katarzyna Ostap-Tomann, uczy ono mierzenia się ze złożonym problemem i zarządzania własnym czasem. W praktyce te umiejętności pomagają nie tylko przygotować dane, lecz także wyjaśnić ich znaczenie osobom, które na ich podstawie podejmują decyzje.

Finanse zmieniają się – program również

Postęp technologiczny stawia przed współczesnymi finansami nowe wyzwania. Sztuczna inteligencja i automatyzacja coraz częściej wspierają analizę danych, raportowanie czy powtarzalne procesy. W efekcie na znaczeniu zyskują kompetencje trudniejsze do zautomatyzowania: interpretacja danych, ocena ryzyka, rozumienie biznesu, komunikacja i umiejętność oceny konsekwencji.

ACCA uwzględnia te zmiany w nowej strukturze kwalifikacji, wprowadzanej etapami od 2027 roku. Więcej miejsca zajmą w niej nowoczesne technologie, w tym sztuczna inteligencja, analiza danych, zrównoważony rozwój oraz społeczny wpływ decyzji biznesowych. Pojawią się również Essential Employability Modules rozwijające praktyczne kompetencje zawodowe, a na poziomie Strategic Professional będzie można wybrać m.in. egzamin specjalizacyjny Data Science Professional. Dla kandydatów oznacza to możliwość zdobywania wiedzy finansowej w programie, który uwzględnia zmiany zachodzące w zawodzie. Nadal ważne pozostają solidne podstawy techniczne, ale coraz większy nacisk kładzie się na to, jak wykorzystać je w pracy z technologią i przy podejmowaniu decyzji.

Jak wygląda droga do kwalifikacji?

Choć planowane są zmiany w strukturze ACCA, jej fundament pozostaje ten sam: solidna wiedza finansowa, rozumienie biznesu oraz rozwój umiejętności praktycznych. Nowy model nadal prowadzi od podstaw rachunkowości i biznesu, przez specjalistyczną wiedzę z obszarów takich jak podatki, audyt czy finanse, aż po kompetencje potrzebne do podejmowania strategicznych decyzji.

Nowa struktura kwalifikacji

Od 2027 roku proces ubiegania się o ACCA będzie składał się z trzech poziomów obejmujących łącznie 11 egzaminów:

Knowledge
1. Financial Accounting
2. Management Accounting
3. Business Law

Expertise
1. Taxation
2. Financial Reporting
3. Audit, Risk and Control
4. Finance and Investment
5. Performance with Data Analysis

Strategic Professional
1. Dwa obowiązkowe egzaminy:
- Business and Sustainability Reporting
- Strategic Business Leader

2. Jeden egzamin specjalizacyjny wybrany spośród pięciu dostępnych opcji:
- Audit and Assurance Professional
- Corporate Finance Professional
- Data Science Professional
- Performance and Insights Professional
- Taxation Advisory Professional

Na poszczególnych poziomach kandydaci będą również realizować Essential Employability Modules, rozwijające umiejętności potrzebne w pracy. Osoby, które nie spełniają warunków rozpoczęcia nauki od poziomu Knowledge, będą mogły zacząć od ścieżki Foundations.

Do uzyskania członkostwa potrzebne są ponadto co najmniej 36 miesięcy odpowiedniego doświadczenia zawodowego oraz realizacja wymaganych celów rozwojowych. Przygotowanie do kolejnych egzaminów pomaga również doskonalić angielski używany w biznesie. Ma to szczególne znaczenie na wyższych poziomach, gdzie egzaminy wymagają analizy sytuacji biznesowych i formułowania odpowiedzi w ograniczonym czasie.

Rozwój nie kończy się na ostatnim egzaminie

Jedną z cech współczesnej kariery w finansach jest konieczność ciągłego aktualizowania wiedzy. Zmieniają się przepisy, standardy, technologie i oczekiwania wobec pracowników. Dlatego członkowie ACCA kontynuują rozwój zawodowy w ramach Continuing Professional Development (CPD), aktualizując wiedzę i rozwijając nowe umiejętności przez całą karierę.

To podejście dobrze odpowiada rzeczywistości rynku, na którym trudno dziś wskazać zestaw kompetencji wystarczający na całą karierę. Coraz ważniejsza staje się zdolność do uczenia się, łączenia wiedzy z różnych obszarów i wykorzystywania jej w nowych sytuacjach.

ACCA nie daje więc jednej gotowej ścieżki kariery, ale coś znacznie bardziej użytecznego: szeroki fundament, który można wykorzystać na różnych stanowiskach i etapach rozwoju. Dla jednych będzie krokiem w stronę specjalizacji eksperckiej, dla innych przygotowaniem do roli menedżera czy CFO. W świecie finansów, który szybko się zmienia, to właśnie możliwość wyboru i adaptacji może być jedną z największych zawodowych przewag.



W ACCA nie przygotowujemy się wyłącznie do jednego, bardzo wąskiego zadania zawodowego, ale budujemy fundament, który może być wykorzystany na różnych etapach kariery.

Katarzyna Ostap-Tomann, FCCA, CFO, Allegro



Bartłomiej Słowik
Statutory Reporting Controller, AbbVie

Wykształcenie:
rachunkowość i controlling, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

REDAKCJA: Dlaczego zdecydował się Pan na ACCA?
Bartłomiej Słowik: Chciałem lepiej rozumieć księgowanie, ale też wpływ operacji na sprawozdania finansowe. ACCA wybrałem również z myślą o dalszym rozwoju i przyszłych rolach menedżerskich.

Jak wygląda przygotowanie do egzaminów przy pracy na pełen etat?
Wymaga dużej dyscypliny. Zwykle zaczynam naukę 2,5-3 miesiące przed egzaminem i poświęcam na nią 15-20 godzin tygodniowo. Kluczowe jest regularne rozwiązywanie case studies oraz odpowiednie zarządzanie czasem – tego nie da się nadrobić w dwa tygodnie.

Czego ACCA uczy poza wiedzą finansową?
Także myślenia strategicznego i podejmowania decyzji. Przykładem jest egzamin Strategic Business Leader – wymaga spojrzenia na problem z perspektywy lidera czy doradcy, a nie tylko znajomości teorii.

Co poradziłby Pan osobie, która rozważa ACCA?
Warto sprawdzić, czy ma się wystarczająco dużo czasu, czy kwalifikacja pasuje do obranej ścieżki kariery i czy pracodawca wspiera ten proces. ACCA wymaga sporo pracy, ale może otwierać nowe możliwości zawodowe.

czytaj więcej

więcej: przewodnik.karierawfinansach.pl



CIMA i kwalifikacja CGMA

Jak zdobyć przewagę na wymagającym rynku pracy w finansach? Odpowiedzią jest kwalifikacja CGMA. To coś znacznie więcej niż tradycyjna rachunkowość. Kwalifikacja oferowana przez instytut CIMA to unikalne połączenie twardej wiedzy, cyfrowej biegłości, biznesowej wyobraźni i strategicznej wizji.

Firmy działają dziś w coraz bardziej złożonym otoczeniu, kształtowanym przez dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji (AI), napięcia geopolityczne oraz nakładające się i wzajemnie powiązane kryzysy, określane mianem „polikryzysu". W świecie naznaczonym niepewnością i napędzanym technologią, kwalifikacja CGMA przygotowuje kolejne pokolenia specjalistów ds. finansów do roli zaufanych doradców, którzy pomagają firmom przekuwać zmienność w nowe możliwości.

– Największą wartość w finansach tworzą dziś osoby, które łączą dyscyplinę analizy z odwagą myślenia o przyszłości. Potrafią wyjaśnić, co liczby oznaczają dla biznesu, przewidywać możliwe scenariusze, elastycznie reagować na zmianę warunków i rekomendować decyzje także wtedy, gdy nie wszystkie informacje są jeszcze dostępne. Kwalifikacja CGMA rozwija właśnie taką kombinację: precyzję, wyobraźnię strategiczną, zdolność przewidywania i odpowiedzialność za rekomendacje – zauważa Magdalena Ciechomska-Barczak, ACMA, CGMA, Prezes Zarządu ING Leasing.

Planowanie scenariuszowe jako lekarstwo na chaos

Jak wyjaśnia Magdalena Ciechomska-Barczak, doświadczenia ostatnich lat pokazują, że przy obecnej skali zmienności rynkowej sama reakcja na kryzys to zdecydowanie za mało. O dojrzałości organizacji decyduje dziś zdolność do przygotowywania różnych scenariuszy działania i planów awaryjnych, które pozwalają ograniczyć chaos oraz szybciej reagować na nieprzewidziane zdarzenia. W procesie tym kluczową rolę odgrywają finanse, ponieważ umożliwiają ocenę potencjalnych zagrożeń i ich wpływu na płynność, rentowność, kapitał czy zdolność inwestycyjną firmy. Kwalifikacja CGMA uczy takiego strategicznego i scenariuszowego myślenia. Uświadamia też, że nowoczesny finansista prowadzi regularny dialog z różnymi działami – m.in. zarządem, sprzedażą i IT – by trafnie oceniać zjawiska i przewidywać ryzyka rynkowe.

CGMA – dlaczego warto?

Oferowana przez instytut CIMA kwalifikacja CGMA to unikalne rozwiązanie łączące finanse i biznes. Jej wyróżnikiem są egzaminy w postaci symulacji biznesowych, które w praktyce sprawdzają kompetencje zawodowe kandydatów. Nauka i członkostwo w CIMA umożliwia dołączenie do globalnej społeczności 574 tys. specjalistów ds. rachunkowości i finansów z ponad 150 krajów oraz dostęp do eksperckich analiz, badań i zasobów rozwojowych, jak np. inicjatywa Rise2040.

Kwalifikacja nowej generacji

CIMA stale aktualizuje swój sylabus, dzięki czemu CGMA pozostaje pierwszym wyborem przy rekrutacji finansistów. Od maja 2025 r. instytut kładzie jeszcze większy nacisk na rozwój kluczowych umiejętności biznesowych: krytycznego myślenia, trafnego osądu i skutecznej komunikacji. Kompetencje te weryfikowane są podczas rzeczywistych symulacji biznesowych na egzaminach Case Study. Uwzględniają one m.in. bieżące wyzwania, takie jak wdrażanie sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju (ESG) czy rynkowy wpływ sztucznej inteligencji.

Program kwalifikacji i wpływ AI

Program kwalifikacji CGMA powstaje w ścisłej współpracy z pracodawcami, celnie odpowiadając na ich bieżące i przyszłe potrzeby. Przyszli posiadacze tytułu zdobywają kompleksowe kompetencje finansowo-cyfrowe, uczą się analizy danych i rozwijają umiejętności przywódcze. Jak zauważa Magdalena Ciechomska-Barczak: – Kwalifikacja CGMA poszerza sposób patrzenia na finanse – przechodząc od danych i raportów w stronę strategii, ryzyka, technologii oraz współpracy z biznesem. To praktyczne przygotowanie do roli partnera dla zarządu, a z czasem także do odpowiedzialności na poziomie zarządczym.

Posiadacze kwalifikacji są doskonale przygotowani do pracy m.in. jako Finance Business Partnerzy, kontrolerzy finansowi, główni księgowi czy dyrektorzy finansowi (CFO). Kwalifikacja bardzo mocno akcentuje etykę i ład korporacyjny. Znaczenie tych obszarów podkreśla ekspertka: – Sztuczna inteligencja przyspieszy wiele procesów, ale nie zdejmie z ludzi odpowiedzialności za ocenę, interpretację i etyczny wymiar decyzji. Dlatego kompetencje rozwijane w ramach kwalifikacji CGMA – krytyczne myślenie, interpretacja danych, ocena ryzyka, kompetencje cyfrowe, rozumienie biznesu, etyka, ład korporacyjny i odpowiedzialne podejmowanie decyzji – będą coraz ważniejsze dla bezpieczeństwa, odporności i rozwoju przedsiębiorstw.

Wynagrodzenia

W miarę postępów w nauce rynkowa pozycja studentów CGMA znacząco się umacnia, a ich wynagrodzenie rośnie już od momentu rozpoczęcia certyfikacji. Raport płacowy przygotowany przez Randstad Polska dla CIMA dowodzi, że osoby posiadające certyfikaty zawodowe (takie jak CGMA) lub tytuły akademickie zarabiają średnio od 16 proc. do 25 proc. więcej niż pracownicy bez takich kwalifikacji.

W podziale na grupy stanowisk różnica ta wynosi:

- 25% w przypadku głównych księgowych,
- 21,3% u dyrektorów finansowych (CFO),
- 20% na stanowiskach kontrolerów finansowych,
- 16,7% u menedżerów ds. finansów,
- 16,3% na szczeblu menedżerów kontrolingu.

Zakres wiedzy i struktura kwalifikacji

Wymagania stawiane kandydatom składają się z trzech fundamentów: Enterprise (E, przedsiębiorstwo), Performance (P, efektywność) i Financial (F, finanse). Program każdego z obszarów jest podzielony



Kwalifikacja CGMA to nie tylko potwierdzenie wiedzy technicznej. Jej wartość polega na tym, że rozwija rozumienie biznesu, umiejętność dostrzegania szans i zagrożeń, myślenie strategiczne oraz gotowość do zadawania pytań, które prowadzą do lepszych decyzji.

Magdalena Ciechomska-Barczak, ACMA, CGMA, Prezes Zarządu ING Leasing

na trzy następujące po sobie poziomy: operacyjny, zarządzania i strategiczny. Każdy poziom obejmuje rygorystyczne egzaminy sprawdzające wiedzę i praktyczne umiejętności, a jego ukończenie potwierdza odpowiedni dyplom. Poszczególne zakresy tematyczne można opanowywać elastycznie, dostosowując tempo do własnych potrzeb.

Metody nauki, czas trwania i egzaminy

Nowoczesne metody nauki i możliwość zdawania egzaminów online sprawiają, że certyfikację bardzo łatwo pogodzić z pracą zawodową. Osoby z odpowiednim wykształceniem mogą liczyć na bezpłatne zwolnienia z części testów. Zdobycie kwalifikacji zajmuje pracującym zazwyczaj od dwóch do czterech lat. CIMA zapewnia dużą elastyczność – naukę można przerwać i wznowić w dowolnym momencie. Przygotowywać można się samodzielnie, na kursach, czy też dzięki ścieżce e-learningowo-egzaminacyjnej CGMA Finance Leadership Program (CGMA FLP).

Egzaminy są przeprowadzane wyłącznie w formie komputerowej. Testy obiektywne (Objective Tests) zdaje się na żądanie, w dowolnym czasie, a egzaminy końcowe (Case Study) opierają się na studium przypadku konkretnej firmy. Do tych drugich podchodzić można cztery razy w roku, wybierając stacjonarne centrum egzaminacyjne lub opcję online.

Perspektywy rozwoju

Po zaliczeniu egzaminów i spełnieniu wymogów dotyczących doświadczenia zawodowego (PER), kandydat zostaje pełnoprawnym członkiem CIMA z tytułem CGMA. Zyskuje dzięki temu dogłębną wiedzę z zarządzania finansami, umiejętność strategicznego myślenia oraz znacznie lepsze rozumienie złożonych procesów biznesowych. Posiadanie kwalifikacji mocno zwiększa konkurencyjność na rynku pracy i perspektywy wzrostu wynagrodzenia. Zawodową ewolucję finansisty świetnie podsumowuje Magdalena Ciechomska-Barczak: – Rozwój kariery w finansach oznacza dla mnie przejście od roli eksperckiej do roli osoby, która współtworzy kierunek działania firmy. Kwalifikacja CGMA wspiera tę zmianę, bo wykracza poza wiedzę specjalistyczną i uczy patrzenia na organizację całościowo: przez strategię, ryzyko, technologię, efektywność oraz długoterminową wartość biznesową.

Tytuł CGMA to globalnie uznawany standard jakości, który potwierdza biegłość biznesowo-językową i z łatwością otwiera drzwi do międzynarodowej kariery.

Źródła:
[1] 2025 Association Integrated Report, 2026.
[2] Raport płacowy Randstad Polska dla CIMA, 2025.



Alexandra Suschenko
ACMA, CGMA, Partner Finansowy GSK

Wykształcenie:
rachunkowość i finanse biznesu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

REDAKCJA: Jak wyglądały przygotowania do egzaminu?
Alexandra Suschenko: Do egzaminów Case Study przygotowywałam się przede wszystkim z wykorzystaniem platformy e-learningowej CGMA Finance Leadership Program (CGMA FLP). Zdałam wszystkie trzy egzaminy Case Study – na poziomach Operational, Management i Strategic – za pierwszym podejściem. Przygotowania wymagały systematycznej pracy. Na każdym poziomie przechodziłam cały materiał dostępny na platformie, szczegółowo analizowałam materiały pre-seen oraz ćwiczyłam sposób formułowania odpowiedzi zgodnie z wymaganiami egzaminu. Bardzo pomocne okazało się również rozwiązywanie próbnych egzaminów ocenianych przez tutorów CIMA. Informacje zwrotne od tutorów pomogły mi udoskonalić sposób udzielania odpowiedzi i lepiej przygotować się do egzaminów.

Ile czasu minęło, odkąd otrzymała Pani kwalifikację?
Uzyskanie pełnej kwalifikacji zajęło mi cztery lata. Od dwóch lat posiadam tytuły ACMA i CGMA. Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że zdobycie kwalifikacji miało istotny wpływ na rozwój mojej kariery zawodowej. Od ponad roku pracuję jako Partner Finansowy w firmie GSK, gdzie wykorzystuję wiedzę i umiejętności zdobyte dzięki kwalifikacji CGMA. Równocześnie już drugi rok prowadzę zajęcia na studiach podyplomowych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, przygotowując studentów do egzaminów Case Study przeprowadzanych przez CIMA. To dla mnie szczególnie satysfakcjonujące, że mogę dzielić się swoim doświadczeniem i wspierać kolejne osoby w zdobywaniu kwalifikacji CGMA.

Jakie perspektywy zawodowe otwierają się po uzyskaniu kwalifikacji?
Uważam, że kwalifikacja CGMA otwiera wiele możliwości rozwoju zawodowego, szczególnie w międzynarodowych organizacjach. Coraz częściej można spotkać się z tym, że pracodawcy wskazują tę kwalifikację jako atut, a w przypadku niektórych stanowisk – zwłaszcza z obszaru controllingu, finansów biznesowych czy finansowego partnerstwa biznesowego – wręcz jako pożądany element profilu kandydata. Kwalifikacja przygotowuje nie tylko do pracy w finansach, ale również do pełnienia ról o charakterze menedżerskim. Program obejmuje zagadnienia z zakresu strategii, zarządzania, zarządzania ryzykiem, przywództwa i podejmowania decyzji biznesowych, dzięki czemu pozwala lepiej zrozumieć funkcjonowanie całej organizacji, a nie tylko jej aspekt finansowy. To sprawia, że osoby posiadające kwalifikację są dobrze przygotowane do obejmowania stanowisk wymagających szerszego, biznesowego spojrzenia i współpracy z kadrą zarządzającą.

czytaj więcej



Doradca podatkowy

Prawo podatkowe to jeden z najbardziej skomplikowanych, ale i ciekawych obszarów polskiego systemu prawnego. Ponieważ zmienność jest tu jedyną stałą, ewoluuje również sama profesja doradcy podatkowego. Wejście do zawodu to nie lada wyzwanie, zwłaszcza w świetle zreformowanej formuły egzaminu państwowego. Dlaczego warto podjąć ten wysiłek? Jak mądrze przygotować się do maratonu egzaminacyjnego? I jak na tę branżę może wpłynąć sztuczna inteligencja?

Dla studentów i absolwentów kierunków prawniczych oraz ekonomicznych uprawnienia doradcy podatkowego to jedne z najcenniejszych kwalifikacji na rynku. Choć młodzi specjaliści w firmach doradczych zdobywają ogromne doświadczenie, często zamykają się w wąskich specjalizacjach, zajmując się np. wyłącznie podatkiem VAT lub PIT. Zdobycie uprawnień diametralnie zmienia tę perspektywę.

Co daje egzamin?

– Współcześnie projektowane przepisy rzadko ograniczają się do jednej dziedziny – zmianom w prawie rodzinnym czy cywilnym niemal zawsze towarzyszą modyfikacje w podatkach. W praktyce musimy więc śledzić cały proces legislacyjny. Im szybciej zdamy ten egzamin, tym prędzej zyskamy tę kluczową perspektywę, która błyskawicznie podnosi nasze zawodowe kompetencje – zwraca uwagę Anna Misiak, doświadczony doradca podatkowy i Partner w firmie MDDP.

Dodatkowo, znowelizowane przepisy podnoszą prestiż zawodu, niemal zrównując pozycję procesową doradców z adwokatami i radcami prawnymi. Doradcy podatkowi mogą reprezentować klientów przed organami podatkowymi i sądami administracyjnymi, a od 1 stycznia 2027 r. będą mieli obowiązek występowania na sali rozpraw w oficjalnym stroju urzędowym – czarnej todze z miodowym żabotem. Zawód ten oferuje również ogromną elastyczność – uprawnienia ułatwiają m.in. nawiązywanie współpracy na kontraktach B2B.

Kto może zostać doradcą podatkowym?

Aby zostać wpisanym na listę doradców podatkowych prowadzoną przez Krajową Radę Doradców Podatkowych (KRDP), należy spełnić kilka wymogów formalnych:

- **Wykształcenie wyższe**
  Wymagany jest dyplom ukończenia studiów wyższych, przy czym ustawa dopuszcza również stopień licencjata, a kierunek nie musi być stricte ekonomiczny czy prawniczy.
- **Praktyka zawodowa**
  Standardowo wynosi ona 6 miesięcy (w wymiarze minimum 8 godzin tygodniowo) pod okiem doradcy podatkowego, choć ustawa przewiduje liczne zwolnienia dla prawników i pracowników administracji skarbowej.
- **Egzamin państwowy i ślubowanie**
  Kluczowym etapem jest zdanie dwuetapowego egzaminu i złożenie wniosku o wpis na listę doradców podatkowych w terminie do 3 lat od jego zaliczenia. Wpis na listę doradców podatkowych następuje po złożeniu ślubowania.
- **Nieskazitelny charakter**
  Kandydat musi posiadać pełną zdolność do czynności prawnych, pełnię praw publicznych, nienaganny charakter oraz nie może być prawomocnie skazany za przestępstwa umyślne.

– Pamiętajmy, że klient nie jest specjalistą w zakresie podatków. W związku z tym naszym zadaniem jest umiejętność właściwego zadawania pytań tak, aby pozyskać jak najwięcej informacji, które pozwolą nam uzyskać szeroki obraz stanu faktycznego. Wtedy będziemy w stanie realnie pomóc klientowi. To wymaga wielu umiejętności interpersonalnych, bo te pomagają odnaleźć się w tak dynamicznym środowisku – podkreśla Anna Misiak.

Rewolucja na egzaminie

Od 1 lipca 2026 roku egzamin przebiega w zreformowanej, nowoczesnej formie. Jedną z najważniejszych zmian jest zniesienie jawnej puli około 1500 pytań. Egzamin ma teraz sprawdzać realne umiejętności analityczne i sprawność w interpretacji przepisów.

Od 20 lipca wybrane czynności związane z egzaminem są realizowane w systemie e-Doradca, a od 1 września również jego część pisemna, w pełni zanonimizowana i przeprowadzana stacjonarnie na komputerach zapewnionych przez Ministerstwo Finansów.

Egzamin podzielono na trzy elementy, na które kandydat ma łącznie 370 minut:

- test wiedzy (60 pytań / 70 minut): oceniany systemem punktów ujemnych (+2 pkt za dobrą odpowiedź, -1 za złą, 0 za brak odpowiedzi). Do zdania części pisemnej wymagane jest uzyskanie co najmniej 80 proc. maksymalnej liczby punktów z testu;
- dwa zadania praktyczne (300 minut): sporządzenie w imieniu klienta wystąpienia do organu podatkowego lub sądu oraz przygotowanie opinii podatkowej.

Część ustna również została skondensowana. Kandydat losuje dokładnie 5 pytań obejmujących następujące dziedziny: źródła i wykładnia prawa; międzynarodowe i wspólnotowe prawo podatkowe z analizą podatkową; materialne prawo podatkowe z analizą podatkową; postępowanie przed organami administracji publicznej i sądami administracyjnymi oraz postępowanie egzekucyjne w administracji; przepisy o doradztwie podatkowym i etyka zawodowa. Część ustna trwa 40 minut łącznie z przygotowaniem.

Co najważniejsze – podczas części pisemnej i przygotowania do ustnej kandydaci mogą korzystać z niekomentowanych aktów prawnych.

Egzamin wiąże się z kosztami zależnymi od wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę, jednak są one podzielone na etapy: opłata wstępna (10 proc.), za część pisemną (25 proc.) oraz za część ustną (35 proc.).



Zdanie egzaminu pozwala spojrzeć na system podatkowy znacznie szerzej i dostrzec powiązania między poszczególnymi podatkami.

Anna Misiak, doradca podatkowy, Partner w MDDP

Jak przygotować się do egzaminu?

Ze względu na rozległość materiału (obejmującego m.in. prawo dewizowe, procedury administracyjne czy rachunkowość), nauka wymaga żelaznej systematyczności. Jak radzi Anna Misiak, kluczem nie jest nauczenie się wszystkiego na pamięć, lecz praca z samą ustawą. – Podstawą naszej pracy zawsze pozostają przepisy, dlatego w pierwszej kolejności badamy to, co wprost z nich wynika, a interpretacja jest dopiero kolejnym krokiem. Niemal zawsze wracam do tekstu ustawy i czytam dany przepis, nawet jeśli znam go już na pamięć. Robię to po to, by otworzyć się na nową perspektywę i dostrzec zupełnie inne podejście do analizowanego zagadnienia.

Wielu pracodawców z branży oferuje wsparcie w zakresie przygotowania do egzaminu na doradcę podatkowego. Przykładowo, w firmie MDDP funkcjonuje wewnętrzny program „Akademia Podatkowa" obejmujący trzy poziomy – Akademia Podatkowa 1.0, Akademia Podatkowa 2.0 oraz Akademia Podatkowa 3.0. Ta ostatnia przeznaczona jest dla osób przygotowujących się do egzaminu na doradcę podatkowego. Podczas modułu trzeciego Akademii Podatkowej bardziej doświadczeni koledzy, posiadający tytuł doradcy podatkowego, dzielą się wiedzą, uczą pisania pism procesowych i przygotowują kandydatów z zakresu wystąpień publicznych. Na rynku dostępne są też zewnętrzne kursy weekendowe, które uczą strategii zdawania egzaminów w nowej formule.

Niezwykle ciekawą opcją dla studentów jest kierunek podatki i doradztwo podatkowe na Akademii Leona Koźmińskiego. Dzięki współpracy uczelni z Państwową Komisją Egzaminacyjną ds. Doradztwa Podatkowego absolwenci kierunku mogą zostać zwolnieni z części pisemnej egzaminu na doradcę podatkowego.

Sztuczna inteligencja jako doradca?

Zawód doradcy wymaga analitycznego myślenia, zdolności komunikacyjnych oraz umiejętności pisania skomplikowanych tekstów prawniczych. W dobie powszechnego dostępu do generatywnej sztucznej inteligencji pojawiają się pytania o przyszłość tej profesji. Czy AI zastąpi ekspertów?

Praktycy nie mają wątpliwości. Jak zaznacza Anna Misiak: – Z naszej perspektywy nie czujemy zagrożenia ze strony AI. Z całą pewnością jest to kolejne narzędzie, coraz bardziej zaawansowane, które pomaga w pracy. To na pewno usprawni codzienne obowiązki, a najbardziej banalne i powtarzalne czynności będą mogły być wykonywane przez sztuczną inteligencję, natomiast to absolutnie nie zastąpi ludzkiego myślenia. AI nie zastąpi nas także w sądzie, gdzie reprezentujemy klienta i konieczna jest reakcja na miejscu przed składem sędziowskim.

Co więcej, doradcy podatkowi nie tylko interpretują prawo, ale też wpływają na jego kształt. Poprzez działalność w Krajowej Izbie Doradców Podatkowych eksperci opiniują projekty legislacyjne, oceniając ich praktyczny sens i broniąc praw podatników jeszcze zanim ustawy trafią pod głosowanie w parlamencie.

Inwestycja w przyszłość

Uzyskanie uprawnień doradcy podatkowego w nowej formule to wymagające przedsięwzięcie, jednak korzyści, które się z nimi wiążą, są nie do przecenienia. Tytuł ten gwarantuje stabilność, elastyczność kariery i rynkowy prestiż. To doskonała inwestycja dla każdego, kto chce wyjść z ram wąskiej specjalizacji i stać się dla zarządów firm prawdziwym strategiem w świecie finansów i prawa.



Dominika Woroszyło
Starsza Konsultantka w Zespole VAT, MDDP

Wykształcenie:
prawo, Uniwersytet Jagielloński

REDAKCJA: Jest Pani obecnie na etapie przygotowań do egzaminu na doradcę podatkowego. Jak wygląda ten proces, biorąc pod uwagę najnowsze zmiany?
Dominika Woroszyło: Będąc zupełnie szczerą – jestem na początkowym etapie nauki, co jest o tyle specyficzne, że od 1 lipca zaszły zmiany w formule egzaminu. Były one, oczywiście, komunikowane wcześniej, więc nie stały się nagłym zaskoczeniem, ale całkowicie zmieniają podejście do nauki. Najważniejszą nowością jest to, że pytania egzaminacyjne nie są już jawne.
Sama nauka to proces długotrwały – przypomina raczej maraton niż sprint, ponieważ zakres materiału jest niezwykle szeroki. Nie obejmuje on wyłącznie ustaw podatkowych, ale również prawo dewizowe, funkcjonowanie organów podatkowych, postępowania podatkowe, kodeks karny skarbowy czy też prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi.

Na jakim etapie kariery warto pomyśleć o przystąpieniu do tego egzaminu? Czy lepiej zrobić to tuż po studiach, czy po zdobyciu doświadczenia?
Proces uzyskiwania uprawnień można rozpocząć zarówno na początku drogi zawodowej, jak i później, jednak w mojej ocenie zdecydowanie łatwiej przystąpić do egzaminu, mając za sobą kilka lat praktyki. Pracując na projektach, widzimy, jak regulacje funkcjonują w rzeczywistości, mamy do czynienia z orzecznictwem sądów czy wyrokami Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej, co znacznie ułatwia zrozumienie przepisów. Oczywiście znam osoby, które zdobyły tytuł tuż po studiach, więc dowodzi to, że jest to osiągalne. Warto wiedzieć, że doradca podatkowy, podobnie jak adwokat i radca prawny, ma swój kodeks etyki zawodowej oraz możliwość reprezentowania klientów przed organami podatkowymi oraz sądami administracyjnymi, jednak w celu ubiegania się o tytuł nie jest konieczne ukończenie studiów prawniczych. Ta ścieżka zawodowa jest często wybierana również po kierunkach ekonomicznych. Co ciekawe, doradcy podatkowi od niedawna również występują w sądach w togach, które wyróżniają się pięknym, miodowym żabotem.

czytaj więcej

52 BDO
53 CRIDO
54 Forvis Mazars
55 Hitachi Energy
56 IBK Bank Polska
57 Innocap
58 JDE Peet's
59 JTI GBS
60 PwC
61 UBS
62 Zurich Insurance



Profile pracodawców



BDO. GLOBAL SOLUTIONS. DRIVEN TO BE THE BEST.

www.bdo.pl

KIM JESTEŚMY?

BDO Polska jest częścią globalnej sieci BDO, jednej z największych firm audytorsko-doradczych na świecie, działającej w ponad 160 krajach. Jesteśmy czwartą najlepszą firmą audytorską w Polsce według rankingów „Rzeczpospolitej" i „Parkietu".

NASZA WIZJA

Nasza globalna wizja „Global solutions. Driven to be the best." oraz cel „People helping people" kształtują nasze podejście do pracy, wspierając podejmowanie lepszych decyzji i budowanie zaufania klientów. W BDO pomagamy ludziom rozwijać się i osiągać cele. Dzięki współpracy z ekspertami z różnych obszarów biznesu nasi pracownicy zdobywają doświadczenie w projektach dla klientów z wielu branż. Stawiamy na rozwój, współpracę i budowanie kariery w przyjaznym środowisku.

DOŁĄCZ DO JEDNEGO Z NASZYCH DZIAŁÓW

- Audyt i rachunkowość
- Audyt i rachunkowość w sektorze finansowym
- Audyt i doradztwo ESG
- Business Services & Outsourcing
- Doradztwo (Risk Advisory)
- Doradztwo transakcyjne
- Podatki

KOGO SZUKAMY?

Szukamy osób ciekawych świata, otwartych na naukę i rozwój, które lubią pracę zespołową oraz podejmowanie nowych wyzwań. Cenimy analityczne myślenie, inicjatywę i zaangażowanie. Ważna jest dla nas również otwartość na nowe technologie i wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi wspierających codzienną pracę.

DLACZEGO BDO?

W BDO od pierwszych dni zdobywasz praktyczne doświadczenie, pracując przy rzeczywistych projektach i współpracując z ekspertami z różnych obszarów biznesu. Stawiamy na rozwój, dzielenie się wiedzą i wzajemne wsparcie, dlatego możesz liczyć na pomoc zespołu na każdym etapie swojej kariery. Jako część międzynarodowej organizacji łączymy lokalną perspektywę z globalnym doświadczeniem, tworząc środowisko, w którym możesz rozwijać swoje kompetencje, poznawać nowe technologie i budować przyszłość zawodową.

JAK WYGLĄDA PROCES REKRUTACJI?

- Wyślij swoje CV
- Poznajmy się podczas rozmowy online z HR
- Spotkaj się z przyszłym przełożonym
- Otrzymaj informację zwrotną

ADRESY BIUR:

Warszawa:
ul. Icchoka Lejba Pereca 1

Kraków: Al. Pokoju 1

Poznań: ul. Piątkowska 165

Katowice:
ul. Uniwersytecka 13

Wrocław:
ul. Powstańców Śląskich 7a

KONTAKT W SPRAWIE REKRUTACJI:

rekrutacja@bdo.pl

MEDIA:

linkedin.com/company/bdo-sp-zoo

facebook.com/BDOPolska

facebook.com/bdokariera

instagram.com/bdo_polska

czytaj więcej

Znajdź to w CRIDO

Moc relacji
Siła konsultingu



CRIDO

crido.pl

O NAS

Zapewniamy przedsiębiorcom wsparcie podatkowe, prawne, transakcyjne i biznesowe oraz pomagamy rozwijać innowacyjną działalność, w tym pozyskując finansowanie ze środków publicznych i innych dostępnych źródeł.

Działamy nie tylko w Polsce – realizujemy także wiele międzynarodowych projektów i należymy do globalnych sieci, takich jak TAXAND czy AIJA.

Zaangażowanie i praca naszego ponad 400-osobowego zespołu zostały wielokrotnie docenione, zarówno przez klientów, którzy współpracują z nami od wielu lat, jak i przez niezależne gremia. Ma to swoje odzwierciedlenie w rankingach doradców podatkowych i firm wspierających działalność B+R i innowacje, w których zajmujemy najwyższe pozycje.

Posiadamy także certyfikacje ACCA, które potwierdzają, że zapewniamy kompleksowe wsparcie osobom zdobywającym kwalifikacje i spełniamy najwyższe międzynarodowe standardy w obszarze szkoleń finansowych.

KULTURA ORGANIZACJI

Zarządzanie na miejscu daje organizacji szansę zwinnego działania przy wykonywaniu zadań i decyzji. Lubimy prostotę i unikamy pompatyczności. Jesteśmy organizacją nowoczesną, ale zachowującą szacunek do historii i korzeni. Z dumą mówimy o osiągnięciach naszych ludzi.

Stawiamy na autentyczną i przejrzystą komunikację. Tutaj czuje się dobre relacje między ludźmi.

Poza codzienną pracą lubimy też być razem mniej formalnie. Organizujemy spotkania integracyjne, wydarzenia firmowe i okazje do tego, żeby po prostu lepiej się poznać. Przynajmniej raz w roku spotykamy się w większym gronie – z pracownikami, klientami i osobami, które współtworzą społeczność CRIDO.

POZA PRACĄ

W CRIDO zachęcamy do rozwijania pasji i dzielenia się nimi z innymi. To właśnie z indywidualnych zainteresowań naszych pracowników rodzą się firmowe inicjatywy.

Graliśmy już w badmintona, pływaliśmy na wakeboardzie i startowaliśmy w triathlonach. W ramach CRIDO Ski jeździliśmy na narty do Austrii, Słowacji i Gruzji, a dziś coraz chętniej odkrywamy mniej oczywiste kierunki.

Każdego września ruszamy też na Hikido – czyli hike z CRIDO. Trasy górskich wędrówek dobieramy tak, aby ich długość i poziom trudności odpowiadały możliwościom uczestników.

Pasje nie zawsze muszą jednak oznaczać sportowy wysiłek. Z myślą o fanach rozgrywek przy stole w naszym biurze działa również wypożyczalnia gier planszowych.

W jaką pasję Ty nas wciągniesz?

DLACZEGO CRIDO?

Każda nowa osoba w firmie na start otrzymuje wsparcie buddy'ego, co ułatwia stawianie pierwszych kroków w organizacji. Od początku dajemy praktykantom aktywną rolę w projektach, by pomóc zrozumieć kontekst pracy w konsultingu. Po trzech miesiącach wybierasz mentora, czyli osobę, która pomoże Ci w budowaniu ścieżki kariery i indywidualnym planowaniu rozwoju w firmie. CRIDO oferuje pracę w systemie hybrydowym i elastyczne godziny pracy. Ponadto umożliwia swoim pracownikom udział w zewnętrznych szkoleniach i wewnętrznych akademiach podnoszących kompetencje oraz opłaca składki w izbach zawodowych. CRIDO wspiera również chęć nauki języków obcych, a w siedzibie biura znajduje się wypożyczalnia planszówek. Jeśli czujesz, że jesteśmy miejscem dla Ciebie, koniecznie aplikuj!

ADRESY:

ul. Towarowa 28,
Generation Park Z, 00-839 Warszawa

ul. Kalwaryjska 33, 30-509 Kraków

KONTAKT W SPRAWIE REKRUTACJI:

rekrutacja@crido.pl

crido.pl/kariera

MEDIA:

linkedin.com/company/crido-pl

facebook.com/CridoPL

instagram.com/crido.kariera

czytaj więcej



JEŚLI SZUKASZ FIRMY, W KTÓREJ MOŻESZ SIĘ ROZWIJAĆ, PRZYNALEŻEĆ I MIEĆ WPŁYW, JESTEŚ W ODPOWIEDNIM MIEJSCU.

careers-pl.forvismazars.com

GROW.
Rozwój zaczyna się już od pierwszego dnia. Pracujesz przy projektach z różnorodnych branż i obszarów biznesu. Uczysz się od bardziej doświadczonych koleżanek i kolegów oraz stopniowo podejmujesz nowe wyzwania.

BELONG.
Wspieramy się nawzajem, dzielimy wiedzą i wspólnie szukamy najlepszych rozwiązań. Współpracujesz z ekspertami z różnych krajów, a dzięki temu poznajesz nowe perspektywy i odkrywasz różne sposoby pracy.

IMPACT.
Twoja praca pomaga klientom podejmować decyzje, rozwijać biznes i odpowiadać na wyzwania rynkowe. Niezależnie od stanowiska uczestniczysz w projektach, które przekładają się na konkretne rezultaty.

POZNAJ NAS!
Forvis Mazars to globalna sieć świadcząca usługi audytorsko-doradcze, obecna w ponad 100 krajach. Łączy wiedzę oraz doświadczenie ponad 40 tys. ekspertów na całym świecie.

W Polsce działa nieprzerwanie od 1992 roku, zajmując wiodącą pozycję na rynku profesjonalnych usług biznesowych. Ponad 400-osobowy zespół wspiera więcej niż 1000 polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw, w tym spółki notowane na GPW w Warszawie. Zakres kompetencji organizacji obejmuje audyt i usługi atestacyjne, outsourcing księgowy oraz kadrowo-płacowy, doradztwo podatkowe i transakcyjne (M&A, finansowanie), konsulting, a także doradztwo w obszarze ESG i zrównoważonego rozwoju.

KOGO SZUKAMY?
- Wykształcenie: Student IV lub V roku oraz absolwent kierunków finansowych lub pokrewnych.
- Umiejętności analityczne: Zdolność interpretacji danych, logicznego myślenia oraz wyciągania wniosków.
- Komunikacja i praca zespołowa: Umiejętność budowania relacji i efektywnej współpracy w zespole.
- Motywacja: Chęć ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych i poznawania mechanizmów rynkowych.

REKRUTACJA W 4 KROKACH:
- Krok 1. Analiza zgłoszeń CV
- Krok 2. Krótka rozmowa telefoniczna z rekruterem
- Krok 3. Spotkanie rekrutacyjne w biurze lub online
- Krok 4. Informacja zwrotna

LOKALIZACJE:
Warszawa – siedziba główna, Kraków, Poznań, Wrocław

KONTAKT W SPRAWIE REKRUTACJI:
rekrutacja.forvismazars.pl@forvismazars.com

MEDIA:
facebook.com/ForvisMazarsPoland
linkedin.com/company/forvis-mazars-poland
youtube.com/@forvismazarsinpoland

czytaj więcej



HITACHI

#PROUDTOBEHITACHIENERGY
TO, CO ROBIMY, MA ZNACZENIE

www.hitachienergy.com

Hitachi Energy jest światowym liderem w dziedzinie elektryfikacji, napędzającym transformację energetyczną. W Grupie Hitachi tworzymy pionierskie technologie o strategicznym znaczeniu, które każdego dnia dostarczają energię ponad trzem miliardom ludzi na całym świecie. Aktywnie kształtujemy ewolucję globalnego systemu elektroenergetycznego, aby zapewnić energię, która jest dostępna, bezpieczna, przystępna cenowo i zrównoważona – dla obecnych i przyszłych pokoleń.

Jesteśmy partnerem w rozwoju ekosystemu sieci elektroenergetycznych w sektorach użyteczności publicznej, przemysłu, transportu, centrów danych i infrastruktury. Zatrudniamy ponad 56 000 osób w 60 krajach.

MOŻLIWOŚCI DLA STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW
W Hitachi Energy już w trakcie studiów możesz zdobywać doświadczenie, pracując przy projektach, które mają znaczenie. Uczysz się od ekspertów, rozwijasz praktyczne umiejętności i poznajesz różne kierunki, w których może kształtować się Twoja kariera.

Program praktyk letnich oraz staże i praktyki organizowane w ciągu roku pozwalają Ci uczyć się przez działanie. Włączasz się w realizację projektów, poznajesz pracę wybranego zespołu i korzystasz ze wsparcia opiekuna, który pomaga Ci rozwijać umiejętności oraz zdobywać pierwsze doświadczenia zawodowe.

Absolwenci mogą skorzystać z naszej oferty programów, które zapewniają uporządkowaną ścieżkę rozwoju, rotacje między zespołami oraz doświadczenie międzynarodowe, takich jak:

- Power+ Graduate Development Program
- Global Finance Development Program
- Global IT Development Program

GLOBAL FINANCE DEVELOPMENT PROGRAM
Dzięki wyjątkowej ścieżce rozwoju w naszym dziale finansowym możesz przyspieszyć swój potencjał przywódczy. Będziesz współpracować z kadrą kierowniczą wyższego szczebla, zdobywając praktyczne doświadczenie, które pozwoli Ci rozwijać karierę. W trakcie 18 miesięcy odbędziesz trzy rotacje, w tym jeden staż międzynarodowy. Program ten jest idealny dla studentów kierunków biznesowych i finansowych oraz dla osób, które chcą rozwinąć swoją wiedzę biznesową i zdobyć różnorodne, międzynarodowe doświadczenie.

ADRES:
Kraków, ul. Pawia 7

MEDIA:
linkedin.com/company/hitachienergy
facebook.com/hitachienergy.global
instagram.com/HitachiEnergy
x.com/HitachiEnergy

czytaj więcej



IBK, YOUR FINANCIAL PARTNER FOR A BETTER FUTURE

IBK Bank Polska

NOWY BANK CZEKA NA CIEBIE

pl.globalibk.com

KIM JESTEŚMY?

W listopadzie 2025 roku IBK Bank Polska S.A. stał się pierwszym koreańskim bankiem działającym w Polsce jako w pełni licencjonowana instytucja bankowa. Był to ważny moment zarówno dla naszej organizacji, jak i dla rozwoju stale zacieśniającej się współpracy gospodarczej pomiędzy Polską i Koreą Południową.

Specjalizujemy się w bankowości korporacyjnej. Łącząc wiedzę i doświadczenie ekspertów z różnych krajów, wspieramy klientów z sektora MŚP na polskim rynku. Naszą misją jest wspieranie rozwoju firm poprzez budowanie długoterminowych relacji opartych na zaufaniu, profesjonalizmie oraz indywidualnym i dogłębnym zrozumieniu potrzeb biznesowych naszych klientów.

DLACZEGO WARTO DO NAS DOŁĄCZYĆ?

Dołączając do naszego zespołu, będziesz mieć realny wpływ na tworzenie, rozwój i przyszłość nowego banku na polskim rynku. Jednocześnie możesz liczyć na komfortową przestrzeń do zdobywania nowych kompetencji, podejmowania ambitnych wyzwań i realizowania własnych pomysłów.

Stawiamy na naszych pracowników, dlatego tworzymy komfortową przestrzeń do zdobywania nowych kompetencji, podejmowania ambitnych wyzwań i realizowania własnych pomysłów. W tym celu stworzyliśmy zróżnicowaną ofertę benefitów, która ma im w tym pomagać, czyli m.in. pakiet prywatnego ubezpieczenia medycznego, ubezpieczenie grupowe, kafeterie z comiesięcznym doładowaniem punktów, kartę sportową oraz kursy językowe.

KOGO SZUKAMY?

Jeśli szukasz miejsca, w którym Twoja praca realnie wpłynie na rozwój organizacji, dołącz do nas, aby tworzyć nową jakość bankowości korporacyjnej na europejskim rynku.

Pracujemy w międzynarodowym zespole, w którym dialog jest szczególnie ważny. Dlatego szukamy otwartych osób z wysoko rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi, które pewnie posługują się językiem angielskim. U naszych pracowników szczególnie cenimy zaangażowanie, komunikatywność oraz umiejętność efektywnej współpracy.

PROCES REKRUTACJI

Zależy nam na tym, aby proces rekrutacji do naszego banku był pozytywnym doświadczeniem, w trakcie którego zarówno kandydat, jak i firma podejmą świadomą decyzję o współpracy.

Etapy rekrutacji to:

- Analiza CV
- Rozmowa
- Decyzja o zatrudnieniu
- Podpisanie listu intencyjnego

ADRES BIURA:

Warsaw Financial Center
ul. Emilii Plater 53, 00-113 Warszawa

MEDIA:

linkedin.com/company/ibk-bank-polska

pracodawcy.pracuj.pl/profile/ibk-bank-polska-s-a,mguvuq7,pl

czytaj więcej



innocap

INNOCAP TWORZY, PROWADZI I NADZORUJE RACHUNKI DEDICATED MANAGED ACCOUNT DLA INWESTORÓW INSTYTUCJONALNYCH NA CAŁYM ŚWIECIE.

Innocap Poland Sp. z o.o.

KIM JESTEŚMY

Innocap to wiodąca na świecie firma oferująca inwestorom instytucjonalnym lepszy dostęp do inwestycji alternatywnych za pośrednictwem rachunku Dedicated Managed Account (DMA). Strukturyzujemy, prowadzimy i nadzorujemy inwestycje alternatywne dla funduszy emerytalnych, państwowych funduszy majątkowych i fundacji, dając im spersonalizowane warunki, realną kontrolę nad aktywami i pełną transparentność. Nasze korzenie sięgają 1996 roku, a zespoły pracują między innymi w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Irlandii, Indiach, Zjednoczonych Emiratach Arabskich i w Polsce, we Wrocławiu.

To, co wyróżnia nas jako pracodawcę, opiera się na zaufaniu. Dajemy ludziom swobodę działania, odpowiedzialność za własne projekty i przestrzeń do rozwoju bez zbędnej biurokracji. Pracujemy w kulturze otwartości i dwustronnego dialogu, w której dzielimy się wiedzą, a opinie pracowników realnie wpływają na decyzje.

Nie stoimy w miejscu. Nagradzamy inicjatywę i szukamy nowych sposobów działania, bo innowacyjność jest u nas sposobem myślenia, a nie osobnym działem. Jeśli chcesz się rozwijać, uczyć i realnie wpływać na przyszłość finansów, to jest miejsce dla Ciebie. W Innocap nie tylko zdobywasz doświadczenie, ale zmieniasz to, co możliwe, dla siebie, dla naszych klientów i dla całej branży.

KOGO SZUKAMY

Innocap Poland zaprasza do współpracy profesjonalistów z sektora finansowego, którzy chcą rozwijać swoją karierę w międzynarodowym środowisku inwestycyjnym. Szczególnie cenione są kompetencje związane z funduszami hedgingowymi, strukturami inwestycyjnymi oraz szerokim spektrum instrumentów finansowych.

Zakres oczekiwanej wiedzy specjalistycznej różni się w zależności od zespołu i stanowiska, jednak niezależnie od roli kluczowe znaczenie mają: ekspercka znajomość obszaru finansów, swobodna komunikacja w języku angielskim, umiejętność efektywnego zarządzania priorytetami, a także innowacyjne podejście i partnerska współpraca.

Firma oferuje możliwości rozwoju zarówno dla specjalistów, jak i liderów zespołów, stawiając na długofalowy rozwój kompetencji oraz budowanie ścieżek kariery dopasowanych do indywidualnych aspiracji.

Proces rekrutacyjny łączy spotkania online i rozmowy stacjonarne. To nie tylko okazja do zaprezentowania swojej wiedzy i doświadczenia, ale również do poznania kultury organizacyjnej Innocap i sprawdzenia, na ile wspólne wartości przekładają się na potencjał do długoterminowej współpracy.

BIURO:

Business Link Centrum Południe
ul. Powstańców Śląskich 15-17
53-332 Wrocław

KONTAKT:

innocap.com

innocap.com/en/careers

MEDIA:

linkedin.com/company/innocap-group

czytaj więcej



JESTEŚMY JDE PEET'S – PRODUCENTEM M.IN. MARKI JACOBS. KAŻDEGO DNIA TWORZYMY KAWĘ, KTÓRA ŁĄCZY LUDZI, I MARKI, KTÓRE POKOCHALI KONSUMENCI.

careers-pl.jdepeets.com

JDE Peet's jest wiodącą na świecie firmą zajmującą się wyłącznie kawą. Serwujemy około 4 400 filiżanek kawy na sekundę w ponad 100 krajach. Kierując się strategią „Reignite the Amazing", koncentrujemy się na wzroście napędzanym markami w oparciu o trzy kluczowe filary: Peet's, L'OR i Jacobs, a także kolekcję 9 lokalnych ikon, takich jak Douwe Egberts, Kenco, Pilao, Old Town, Moccona, Super, Gevalia, Friele i Marcilla. W 2024 roku JDE Peet's osiągnęła łączną sprzedaż na poziomie 8,8 miliarda euro i zatrudniała na całym świecie ponad 21 000 osób.

W JDE Peet's działamy jako jeden zespół, kierując się naszymi wartościami: „Dare to Amaze" (Odważ się zachwycać), „Own It" (Bierz odpowiedzialność), „Make It Simple" (Upraszczaj) oraz „Win Together" (Wygrywajmy razem). Tutaj znajdziesz przestrzeń do innowacji, odwagę do podejmowania śmiałych kroków i wsparcie w rozwijaniu swojej kariery w globalnym środowisku.

JAK PRACUJE SIĘ W JDE PEET'S?

Wierzymy, że niezwykłe rzeczy dzieją się przy filiżance kawy. Razem tworzymy takie momenty każdego dnia, zamieniając pomysły w realny wpływ, a możliwości w rzeczywistość.

Dołącz do naszego zespołu i odkryj, czym może być Twoja własna filiżanka niezwykłości!

KOGO SZUKAMY:

Poszukujemy osób, które chcą rozwijać swoją karierę w dynamicznym środowisku biznesowym i zdobywać doświadczenie w obszarach takich jak finanse, logistyka, łańcuch dostaw, marketing czy sprzedaż.

Zapraszamy zarówno studentów/studentki, jak i absolwentów/absolwentki, którzy(-re):

- odznaczają się motywacją do nauki i rozwoju zawodowego,
- wykazują się inicjatywą oraz zaangażowaniem,
- potrafią pracować w zespole, ale również samodzielnie realizować zadania,
- posiadają rozwinięte umiejętności analityczne i organizacyjne,
- komunikują się w języku angielskim (mile widziane doświadczenie w środowisku międzynarodowym).

W zależności od stanowiska cenimy także nabyte już doświadczenia zawodowe, jednak równie ważny jest dla nas potencjał i chęć do rozwoju.

PROCES REKRUTACJI:

Nasz proces rekrutacyjny jest przejrzysty i nastawiony na poznanie potencjału kandydatów/kandydatek.

1. Aplikacja online – kandydaci/kandydatki aplikują na wybrane stanowiska poprzez naszą stronę kariery.
2. Selekcja aplikacji i kontakt telefoniczny – kontaktujemy się telefonicznie z wybranymi osobami, które najlepiej odpowiadają wymaganiom stanowiska, aby lepiej poznać ich doświadczenie i motywację.
3. Proces rekrutacyjny – proces składa się najczęściej z dwóch spotkań:
   - rozmowy z zespołem HR,
   - spotkania z managerem/managerką lub członkiem/członkinią zespołu,
   - oraz testów kompetencyjnych.
4. Decyzja i informacja zwrotna – po zakończeniu procesu informujemy kandydatów/kandydatki o wyniku rekrutacji.

ADRES:
ul. Taśmowa 7
02-677 Warszawa

KONTAKT W SPRAWIE REKRUTACJI:
emilia.kurylo@jdecoffee.com
beata.gorska@jdecoffee.com

MEDIA:
linkedin.com/company/jdepeets
careers-pl.jdepeets.com

czytaj więcej

Awesome people looking for awesome people

IT'S US



JOIN A DYNAMIC AND SUPPORTIVE TEAM WHERE YOU CAN MAKE A DIFFERENCE

www.jti.com

KIM JESTEŚMY?
JTI GBS Poland to globalne centrum usług biznesowych. Tworzymy największe tego typu centrum Japan Tobacco International na świecie. Jesteśmy grupą ponad 1000 specjalistów z różnych dziedzin, których łączy jeden cel – rozwój międzynarodowej działalności Grupy JTI. Działamy w obszarach takich jak finanse, marketing i sprzedaż, HR, badania i rozwój, sprawy prawne i regulacyjne czy globalny łańcuch dostaw. Nasze talenty napędzamy pasją i zaangażowaniem, dzięki którym w przyszłość patrzymy z niezachwianym entuzjazmem.

DLACZEGO WARTO Z NAMI PRACOWAĆ?
Tworzymy zespół, w którym młodość łączymy z doświadczeniem, wiedzę z kreatywnością, a profesjonalizm z serdecznością. Nasi pracownicy mogą nieustannie się rozwijać, odnosić sukcesy i działać na międzynarodową skalę, a jednocześnie być sobą. JTI GBS Poland jest miejscem pracy przyjaznym różnorodności. Jesteśmy świetnymi specjalistami, ale przede wszystkim ludźmi, którzy czerpią energię wypływającą z indywidualności i empatii wobec drugiej osoby. Pokazaliśmy to, dołączając do wyjątkowego grona firm, które otrzymały certyfikat GES (Global Equality Standard) nadawany przez EY. Jest to jeden z pierwszych certyfikatów na świecie w zakresie różnorodności i integracji, który umożliwia ocenę równości szans oraz płac w organizacji.

Nie tylko zespół mamy przyjazny, ale i przestrzeń, w której pracujemy. Nasze warszawskie biuro mieści się w kompleksie biurowym nowoczesnej Fabryki Norblina. Dwa piętra, 6 tys. m^2 i certyfikat BREEAM, czyli światowej klasy wyróżnienie dla biur odpowiadających wymogom zrównoważonego rozwoju – tak w skrócie możemy opisać nasze centrum.

To jeszcze nie wszystko – nasze biuro zostało również uznane za najbardziej zieloną przestrzeń spośród wszystkich ocenianych budynków w Polsce, otrzymując drugą ocenę na świecie. Wynik ten jest świadectwem wspólnych wysiłków i poświęcenia. Przewyższamy normy środowiskowe i wspieramy długoterminowe zaangażowanie JTI w zrównoważony rozwój.
Jesteśmy z tego naprawdę dumni.

JAKIE KORZYŚCI OFERUJEMY?
Atrakcyjne benefity to podstawa dobrego samopoczucia pracowników.
W JTI GBS Poland możesz liczyć m.in. na:
- pracę zdalną i elastyczny czas pracy;
- ubezpieczenie na życie i prywatną opiekę medyczną;
- program wsparcia pracowników (EAP);
- plan emerytalny (PPE) i oszczędnościowy (PPO);
- dodatkowy urlop rodzinny;
- kafeterię benefitów.

ADRES:
Fabryka Norblina
ul. Żelazna 51/53, Warszawa

MEDIA:
linkedin.com/company/jti
facebook.com/JTIcareers
x.com/JTI_World
instagram.com/jticareers

czytaj więcej



GROW HERE. GO FURTHER.
U NAS MOŻESZ ROZWIJAĆ SWOJE MOCNE STRONY, POSZERZAĆ PERSPEKTYWĘ I REALIZOWAĆ AMBITNE CELE.

kariera.pwc.pl

POZNAJMY SIĘ

Jesteśmy nowoczesną, technologiczną organizacją opartą na wiedzy i doświadczeniu ponad 364 000 osób w 136 krajach. Działamy w obszarach audytu i usług atestacyjnych, doradztwa podatkowo-prawnego, transakcyjnego i biznesowego. W Polsce PwC posiada biura w 7 miastach, Financial Crime Unit w Gdańsku, Warszawie i Lublinie, Centra Usług Wspólnych w Katowicach i Opolu oraz oddział PwC IT Services w Lublinie. Zatrudniamy ponad 7000 osób, w tym niemal 2000 w zespołach technologicznych.

BENEFITY, KTÓRE WSPIERAJĄ TWÓJ ROZWÓJ I KOMFORT

- Elastyczne warunki – hybrydowy model pracy, elastyczny początek dnia, workation, sabbatical leave, summer flexible solutions.
- Rozwój i podnoszenie kwalifikacji – wsparcie zespołu podczas onboardingu, mentoring, szkolenia, warsztaty, współfinansowane certyfikacje i konwersacje z native speakerami.
- Program medyczno-wellbeingowy – pakiet opieki medycznej, coaching, sesje mindfulness, wsparcie psychologiczne, webinary i warsztaty, doradztwo finansowo-prawne.
- Indywidualny pakiet benefitów w kafeterii (m.in. multisport, pakiet ubezpieczenia, pakiet weterynaryjny dla pupila itp.).
- 3 godziny płatnego urlopu w miesiącu na wolontariat i dodatkowy dzień wolnego z okazji urodzin.

TWOJA PRZYSZŁOŚĆ MOŻE ZACZĄĆ SIĘ TUTAJ

Szukamy studentów, absolwentów i doświadczonych profesjonalistów, którzy chcą współtworzyć rozwiązania odpowiadające na wyzwania współczesnego biznesu.

Jeśli chcesz być na bieżąco z naszymi aktualnymi ofertami pracy i tym co się u nas dzieje, dołącz do naszego Talent Community – miejsca, od którego zaczynamy poszukiwanie nowych talentów: pwc.to/3SfHV56

OD APLIKACJI DO PIERWSZEGO DNIA. SPRAWDŹ, JAK WYGLĄDA REKRUTACJA

- Wypełnij formularz aplikacyjny online.
- Wypełnij test analityczny.*
- Wypełnij test potwierdzający poziom znajomości języka angielskiego.*
- Spotkaj się z zespołem rekrutacji.
- Poznaj się z przyszłym przełożonym.
- Otrzymaj ofertę.
- Witaj na pokładzie!

*obowiązuje tylko w przypadku osób, które mają poniżej roku doświadczenia

LOKALIZACJE:

Warszawa, Gdańsk, Poznań, Łódź, Wrocław, Katowice, Kraków i Lublin

2 SDC (Service Delivery Center): Katowice i Opole

KONTAKT W SPRAWIE REKRUTACJI:

Praktyki studenckie: pl_kariera@pwc.com

Role specjalistyczne i managerskie: pl_karieraeksperta@pwc.com

Role IT: pl_itrecruitment@pwc.com

MEDIA:

tiktok.com/@pwcpolska

linkedin.com/company/pwc-polska

instagram.com/pwcpolska

facebook.com/PwC.Polska

youtube.com/@PwCPolska

czytaj więcej



Forbes POLAND'S BEST EMPLOYERS 2026 In cooperation with statista

UBS

YOU NEVER STAND STILL.
WE'RE ALWAYS EVOLVING.

ubs.com/polandcareers

FAKTY O FIRMIE

W UBS chcemy dostarczać realną wartość naszym klientom, akcjonariuszom i pracownikom. Dążymy do tego, by wyróżniać się w branży – dzięki naszej wiedzy, doradztwu, skuteczności, zaangażowaniu, kulturze pracy i sukcesom biznesowym. UBS jest wiodącym globalnym zarządcą majątku i największym bankiem w Szwajcarii. Oferujemy również zróżnicowane usługi w zakresie zarządzania aktywami i specjalistyczne rozwiązania bankowości inwestycyjnej. Nasza główna siedziba znajduje się w Zurychu, a działamy w ponad 50 krajach na całym świecie.

DLACZEGO WARTO Z NAMI PRACOWAĆ?

W UBS wiemy, że kluczem do naszego sukcesu są ludzie wraz z ich różnorodnymi umiejętnościami, doświadczeniem i perspektywami. Z pasją podchodzimy do tego, co robimy, i to właśnie ludzi zawsze stawiamy na pierwszym miejscu – oferując ambitne wyzwania, wsparcie zespołu i nieograniczone możliwości rozwoju oraz elastyczne formy pracy wszędzie, gdzie to możliwe. Tworzymy innowacyjne, angażujące i inkluzywne środowisko pracy oparte na merytokracji, które daje każdemu przestrzeń do wykorzystania pełni swojego potencjału, niezależnie od etapu kariery. Jednocześnie wykorzystujemy sztuczną inteligencję (AI), aby pracować mądrzej i efektywniej. Wiemy, że najlepsze rzeczy powstają dzięki współpracy, która jest fundamentem wszystkiego, co robimy. Bo razem możemy więcej.

KOGO SZUKAMY?

Zapraszamy studentów i absolwentów różnych kierunków do odbycia staży w naszych biurach w Krakowie i we Wrocławiu. W zależności od roli, szukamy kandydatów do działów: Asset Management, Legal, Compliance, Finance, HR, Internal Audit, Operations, Project Management, Research, Risk, Technology oraz Treasury. Rekrutujemy na różne role i staże przez cały rok.

JAK PRZEBIEGA PROCES REKRUTACJI?

Proces rekrutacji rozpoczyna się od aplikacji online na naszej stronie. W zależności od wybranej roli możesz zostać poproszony o wzięcie udziału w jednym lub kilku testach online. Następnym krokiem będzie rozmowa z rekruterem i/lub menadżerem. Jeśli pomyślnie przejdziesz wszystkie etapy rekrutacji, otrzymasz od nas ofertę zatrudnienia i dołączysz do naszego zespołu. Jesteśmy zaangażowani w działania na rzecz włączania osób z niepełnosprawnościami i dbamy o to, aby nasz proces rekrutacyjny był dostępny dla wszystkich. Dlatego jeśli potrzebujesz racjonalnych usprawnień lub dostosowań na którymkolwiek etapie rekrutacji, skontaktuj się z nami.

JĘZYKI

Podstawowym językiem komunikacji w UBS jest angielski (wymagana znajomość na poziomie min. B2). Nasi pracownicy posługują się ponad 160 językami, dlatego znajomość dodatkowych języków, takich jak niemiecki, hiszpański, włoski czy francuski, jest dodatkowym atutem.

ADRESY:

Al. Pokoju 18A, Kraków
ul. Szczytnicka 9, Wrocław
ul. Piotra Skargi 3, Wrocław

MEDIA:

linkedin.com/company/ubs
facebook.com/ubscareers
instagram.com/ubscareers
youtube.com/@UBS

czytaj więcej

ZURICH

What can go right when you can bring your whole self to the workplace?



ZURICH

DOŁĄCZ DO WYJĄTKOWEGO ZESPOŁU ZURICH INSURANCE COMPANY LTD

zurich.com/careers

KIM JESTEŚMY

Zurich Insurance Group jest jedną z czołowych firm ubezpieczeniowych na świecie. Zatrudniamy ponad 55 000 pracowników na całym globie i obsługujemy klientów w ponad 210 krajach oraz terytoriach.

W marcu 2016 roku utworzyliśmy centrum usług wspólnych w Krakowie. Obecnie zatrudniamy ponad 380 pracowników, którzy poprzez swoją codzienną pracę wspierają kluczowe obszary działalności organizacji. Nasze centrum świadczy usługi najwyższej jakości w zakresie finansów, wsparcia globalnych systemów kadrowych oraz finansowych, automatyzacji, a także testowania kontroli wewnętrznych w obszarze raportowania finansowego i IT.

WELLBEING W ZURICH

Zachęcamy pracowników do utrzymywania aktywnego stylu życia. Propagujemy zdrowe nawyki m.in. poprzez organizowanie webinariów sportowych i żywieniowych oraz inicjatyw takich jak Summer Cycling Challenge „Rowerem do Pracy". W trakcie dnia pracownicy mogą również odprężyć się podczas stretchingu lub odpocząć w strefie relaksu. Nasz Fun Team to grupa, której misją jest przygotowywanie wydarzeń, dzięki którym możemy się odprężyć oraz lepiej się poznać.

DZIAŁALNOŚĆ CHARYTATYWNA

Aktywnie współpracujemy z lokalnymi fundacjami jak Nasza Chata, Mimo Wszystko czy Pełna Życia oraz współtworzymy program MINDS AHEAD POLAND, który łączy perspektywę młodych ludzi z doświadczeniem dorosłych.

GO GREEN

Zrównoważony rozwój oraz działalność proekologiczna stanowią integralny element misji i kluczowych wartości naszej organizacji. Zurich, jako jedna z pierwszych firm, zobowiązała się do osiągnięcia neutralności emisyjnej (net zero) CO_2 do 2030 roku. W ramach działań lokalnych wspieramy ten cel zarówno poprzez wykorzystanie energii odnawialnej z farm wiatrowych, jak i coroczne inicjatywy sadzenia drzew i krzewów w naszym mieście i jego okolicach, będąc jednocześnie członkiem Paktu dla Klimatu, inicjowanego przez Urząd Miasta. Promowanie postaw proekologicznych wśród pracowników oraz troska o środowisko naturalne pozostają istotnym elementem naszych codziennych działań.

POSZUKIWANI KANDYDACI

Zachęcamy do aplikacji kandydatów z doświadczeniem w obszarze księgowości, raportowania lub kontrolingu finansowego, a także kontroli wewnętrznej, audytu finansowego, biznesowego i IT. Zachęcamy również do aplikacji kandydatów z dobrym zrozumieniem obszarów: SAP FI, kontroli SOX i IT oraz systemów HR-owych.

ADRES SIEDZIBY GŁÓWNEJ:

Budynek Astris,
ul. Promienistych 1, Kraków

KONTAKT W SPRAWIE REKRUTACJI:

www.careers.zurich.com

recruitmentpl@zurich.com

MEDIA:

linkedin.com/company/zurich-insurance-company-ltd

instagram.com/zurichinsurance

facebook.com/zurich

x.com/Zurich

czytaj więcej



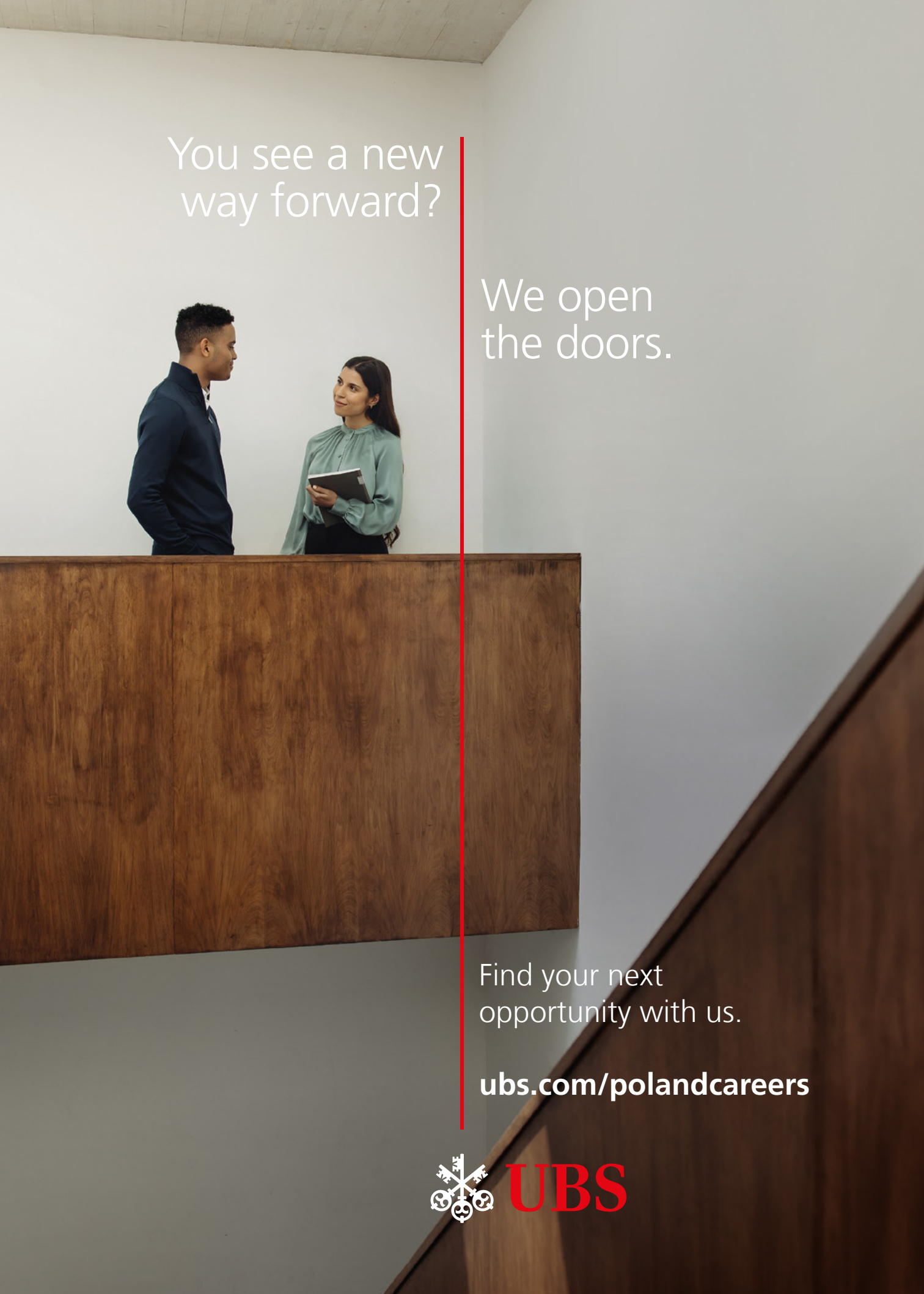
Reinvent with Accenture

Use your skills to reimagine industry and business

Accenture Poland Accenture Polska Accenture Poland careers.accenture.com

Apply now

accenture


You see a new way forward?
We open the doors.
Find your next opportunity with us.
ubs.com/polandcareers
UBS