

Międzynarodowy Dzień Kobiet

8 marca 2026



Siła BDO
ma kobiecą energię

BDO

W BDO kobiety stanowią większość naszego zespołu. To fakt, z którego nie tylko jesteśmy dumni — to także ogromna odpowiedzialność. Od lat zależy nam na tworzeniu środowiska pracy, które jest przyjazne, otwarte i wspierające dla wszystkich pracowników, niezależnie od płci, wieku czy doświadczenia.

Z mojej perspektywy kluczowe są kompetencje — wiedza, profesjonalizm, odpowiedzialność i gotowość do podejmowania wyzwań. To one budują autorytet i zaufanie. Ale równie ważne jest to, jakim człowiekiem jesteśmy. Szacunek, umiejętność współpracy, empatia, gotowość do słuchania innych — to wartości, które widać w naszej codziennej pracy i które realnie kształtują kulturę BDO.

Ten raport jest dla mnie szczególnie ważny, bo pokazuje prawdziwe historie kobiet z różnych działów i na różnych stanowiskach. Ich doświadczenia tworzą wielowymiarowy obraz naszej organizacji — miejsca, w którym można się rozwijać, działać odpowiedzialnie i budować swoją ścieżkę zawodową na własnych zasadach.

Cieszę się, że tak wiele kobiet w BDO zdecydowało się podzielić swoimi refleksjami. To nie tylko opowieści o karierze. To historie o odwadze, konsekwencji, przełamywaniu własnych obaw i budowaniu pewności siebie. To także dowód na to, że w naszej firmie



TOMASZ REITER
partner,
członek Zarządu BDO

płeć nie determinuje możliwości — liczą się kompetencje, doświadczenie i jakość współpracy.

Jako Zarząd chcemy konsekwentnie wzmocnić środowisko, w którym każdy — niezależnie od roli — może czuć się doceniony i mieć realny wpływ. Wierzę, że siłą BDO są ludzie i relacje, które budujemy każdego dnia. A ten raport jest potwierdzeniem, że zmierzamy w dobrym kierunku — razem. ■

Zespół,
który budujemy razem

▶ Nie czekamy,
aż będziemy gotowe.
Działamy.

▶ Odwaga zaczyna się
tam, gdzie kończy się
komfort.

▶ Rozwój nie wymaga
pewności. Wymaga
decyzji.

▶ Kompetencje buduje się
w działaniu,
nie w oczekiwaniu.

▶ Każda z nas zaczynała
od „nie wiem”.



International Women's Day



Siła BDO
ma kobiecą energię

Oddajemy w Państwa ręce pierwszy w Polsce raport BDO poświęcony doświadczeniom, rozwojowi i ścieżkom kariery kobiet pracujących w naszej firmie. Powstał on z potrzeby zatrzymania się na chwilę i wsłuchania w historie, które na co dzień tworzą BDO – historie różnorodne, autentyczne i bardzo osobiste.

BDO to organizacja oparta na wiedzy, odpowiedzialności i zaufaniu. Te wartości nie istnieją w oderwaniu od ludzi. Kobiety odgrywają w BDO kluczową rolę – są ekspertkami, menedżerkami, liderkami zespołów, partnerkami, członkiniami Zarządu. Każda z nich ma własną drogę, własne wybory i własne doświadczenia, które składają się na wspólną opowieść o firmie.

W tym raporcie nie szukamy jednej definicji sukcesu ani jednego modelu kariery. Zamiast tego oddajemy głos kobietom reprezentującym różne obszary działalności BDO, różne etapy życia zawodowego i różne perspektywy. Opowiadają one o swoich decyzjach, ambicjach, wyzwaniach i momentach przełomowych – także o trudnościach, z którymi przyszło im się mierzyć.

Wierzę, że siłą organizacji jest umiejętność tworzenia przestrzeni, w której rozwój może przebiegać w różnym tempie i na różne sposoby. Rolą firmy jest zapewnienie warunków,



dr ANNA BERNAZIUK
biegła rewidentka,
prezes BDO

w których talent, zaangażowanie i kompetencje mają realną szansę się rozwijać – niezależnie od ścieżki, którą ktoś wybiera.

Mam nadzieję, że ten raport będzie źródłem inspiracji, refleksji i rozmów – zarówno wewnątrz BDO, jak i poza naszą firmą. Jestem dumna z kobiet, które współtworzą naszą organizację i dziękuję im za gotowość do podzielenia się swoimi historiami. ■

**Siła doświadczeń.
Siła kobiet w BDO**



EWA MATYSZEWSKA
dyrektorka ds. komunikacji
i zrównoważonego rozwoju BDO

Raport „Siła BDO ma kobiecą energię” powstał z rozmów – szczerych, różnorodnych i osobistych. To historie kobiet BDO pracujących w różnych obszarach: audycie, podatkach, transakcjach, HR, technologiach, szkoleniach czy administracji. Każda z nich ma inną ścieżkę. Inny moment startu. Inne tempo. A jednak wszystkie łączy wspólny mianownik. Tym mianownikiem nie jest ani stanowisko ani tytuł. Nie jest nim także idealnie zaplanowana kariera. Jest nim konsekwencja. Odwaga, by spróbować, zanim poczujemy się w 100% gotowe. Gotowość do nauki. I przekonanie, że rozwój to proces – czasem liniowy, częściej pełen zakrętów, pauz i powrotów.

W wielu rozmowach powraca myśl, że kobiety rzadko czują się „wystarczająco przygotowane”, by zrobić kolejny krok. A jednak robią go. I właśnie to – działanie mimo wątpliwości – okazuje się punktem przełomowym. Kompetencje buduje się w ruchu, nie w oczekiwaniu na idealny moment. W tych historiach wybrzmiewa także coś jeszcze: płeć nie determinuje kariery. Nie jest ani gwarancją sukcesu, ani przeszkodą nie do pokonania. O pozycji zawodowej decydują wiedza, doświadczenie, odpowiedzialność, jakość pracy i umiejętność współpracy z ludźmi. To one budują wiarygodność – niezależnie od roli czy obszaru.

Jednocześnie wiele z naszych rozmówczyń mówi o empatii, uważności, naturalnej skłonności do budowania relacji i dbania o atmosferę. To cechy, które mogą być ogromnym atutem – choć bywa, że stają się także dodatkowym ciężarem, gdy kobiety biorą na siebie zbyt wiele. Dlatego tak ważna jest równowaga: między profesjonalizmem a wrażliwością, między odpowiedzialnością a troską o siebie.

Patrząc szerzej – żyjemy w czasie, w którym docenianie kobiet w biznesie staje się czymś naturalnym. To dobra zmiana. Coraz częściej rozmawiamy nie o „czy”, ale o „jak” tworzyć środowisko, w którym każdy – niezależnie od płci – może rozwijać swoje kompetencje i ambicje. To kierunek, który warto wzmacniać.

Ten raport nie jest jednak wyłącznie o kobietach w pracy. Jest o ludziach. O tym, że w centrum każdej organizacji stoi człowiek – z jego historią, talentami, obawami, marzeniami. To człowiek buduje kulturę firmy, jakość relacji i sens codziennych działań.

Zachęcam do lektury wszystkich rozmów. Każda z nich pokazuje inną perspektywę, ale razem tworzą spójną opowieść o odpowiedzialności, sprawczości i odwadze. O tym, że rozwój nie wymaga perfekcyjnego planu – wymaga decyzji, by zrobić kolejny krok. ■

Odwaga,
kompetencje, człowiek

Jej zawodowa historia to opowieść o konsekwencji, pasji do zawodu biegłego rewidenta i przywództwie opartym na wartościach. Od pierwszych kroków w Departamencie Audytu po objęcie funkcji Szefowej Audytu i Członkini Zarządu BDO — to droga, w której kompetencje spotykają się z odwagą, a odpowiedzialność z głębokim szacunkiem do ludzi i etyki. O tym, jak budować autorytet bez rezygnowania z empatii i dlaczego liderką zostaje się poprzez działanie.

► Jak wyglądała Twoja droga zawodowa do objęcia roli Szefowej Audytu i Członkini Zarządu BDO?

Od początku mojej drogi zawodowej pracuję w audycie. Miałam 25 lat, kiedy przyszedłam do Departamentu Audytu w BDO. Od początku czułam, że jestem urodzonym biegłym rewidentem i że to jest to, co chcę w życiu robić. Praca biegłego rewidenta wiąże się z dużą odpowiedzialnością i stresem, więc miałam chwile wątplenia. Spotkałam na szczęście na swojej drodze osoby, które utwierdzały mnie w tym, że to właściwy wybór. W 2004 roku uzyskałam uprawnienia biegłego rewidenta. Dużym krokiem w moim rozwoju zawodowym było badanie zakładów ubezpieczeń, w tym zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej. Dało mi to możliwość poznania większych organizacji z rozwiniętym nadzorem korporacyjnym. W BDO ważnym aspektem i elementem naszej misji jako firmy było dzielenie się wiedzą.

Zaczęłam prowadzić szkolenia, publikować artykuły i mocno zaangażowałam się w zgłębianie tajników metodyki audytu. Choć najbardziej lubiłam pracę z Klientem to w miarę wzrostu moich kompetencji coraz bardziej podobało mi się prowadzenie szkoleń. W międzyczasie urodziłam dwoje dzieci, co mocno podniosło moje umiejętności zarządcze, gdyż pogodzenie życia rodzinnego z wymagającym zawodem biegłego rewidenta było sporym wyzwaniem organizacyjnym. W 2010 roku Pan Prezes Andre Helin po raz pierwszy oddelegował mnie na międzynarodową konferencję BDO z zakresu Audit & Assurance. Było to ważne doświadczenie, dzięki któremu zrozumiałam, jak dużą jesteśmy organizacją i jak wartościowe jest korzystanie z zasobów Sieci BDO. Każde z tych doświadczeń zwiększało moje kompetencje nie tylko w zakresie metodyki audytu i obsługi Klienta, ale również w zakresie zarządzania zespołem. Zawód biegłego rewidenta stał się również moją największą pasją. W lipcu 2022 roku objęłam rolę Head of Audit w BDO w Polsce. W tej decyzji



EDYTA KALIŃSKA

biegła rewidentka, partnerka zarządzająca Działem Rewizji Finansowej, członkini Zarządu BDO

oprócz wspomnianego już Prezesa Andre Helina mocno wspierały mnie dwie osoby, Pani Prezes Anna Bernaziuk i Hanna Sztuczyńska, która pełniła w BDO funkcję Risk Management Partnera. Zaledwie pół roku po mojej nominacji Pan Prezes Andre Helin odszedł niespodziewanie i oprócz szefa audytu przejęłam również funkcje zarządcze na poziomie całej firmy audytorskiej.

► Czy na którymś etapie kariery widziałaś siebie w roli liderki całego obszaru, czy była to raczej konsekwencja kolejnych decyzji i doświadczeń?

Na początku po prostu podobał mi się mój zawód, ale nie widziałam się w roli liderki, gdyż w latach 90. ubiegłego wieku, gdy zaczynałam pracę, w Polsce modny był inny model zarządzania niż obecny. Szef musiał przede wszystkim być twardy, stawiać wymagania i egzekwować. Dodatkowo zdecydowanie częściej szefami byli mężczyźni. Zawsze miałam umiejętności przywódcze i potrafiłam zachęcić innych do działania, jednak bardziej przez dawanie przykładu i czynny udział w pracach niż wydawanie poleceń. Lubiłam ludzi, a ludzie lubili mnie. Zdecydowanie nie był to

styl zarządzania preferowany i stosowany w Polsce w tamtym okresie. Prezes Andre Helin wychował się w Danii i miał inne podejście. Uważał, że jeśli ludzie czegoś nie robią to nie dlatego, że nie chcą, ale raczej nie potrafią i nie rozumieją. Uważał, że trzeba ich nauczyć i pokazać, jak działać. To był zupełnie inny styl zarządzania, zdecydowanie bardziej odpowiadający mojemu charakterowi i wyznawanym przez mnie wartościom. Taki sam styl zarządzania prezentowały Anna Bernaziuk i Hanna Sztuczyńska, dwie wspaniałe silne kobiety i ówczesne filary naszej firmy. Pracując z nimi poczułam, że bardzo chcę być taką liderką, która dzieli się wiedzą, wymaga od siebie więcej niż od innych, angażuje się w pełni w projekty, słucha ludzi i powierza im zadania, do których się nadają i które wspierają ich rozwój. Ostatnio jedna z osób z mojego zespołu powiedziała coś, co obrazuje, jakim szefem chcę być i mam nadzieję jestem: „Edyta, nie wiem jak to robisz, ale wiesz, do czego się nadaję zanim sam odkryję, że to jest coś, w czym jestem dobry. Dzięki Tobie lubię moją pracę i czuję, że idę we właściwym kierunku”.

Odwaga,
odpowiedzialność
i wartości.
Droga do przywództwa
w audycie

► **Jakie momenty były dla Ciebie kluczowe w rozwoju zawodowym i leaderskim?**

Na pewno ważnym momentem były wyjazdy na międzynarodowe konferencje BDO, które pozwoliły mi spojrzeć na naszą firmę z innej perspektywy, jak na część globalnych struktur, z których można czerpać wiedzę i wsparcie. Na to, jaką jestem osobą mocno wpłynęła również choroba mojego syna. Było to olbrzymie wyzwanie, które zbudowało moją odporność i umiejętność radzenia sobie z poważnymi problemami. Moim zdaniem dobry lider powinien umieć nie tylko cieszyć się sukcesem zespołu, ale również, a może przede wszystkim radzić sobie z porażkami, wziąć za nie odpowiedzialność i wyciągnąć z nich wnioski.

► **Jak zmieniło się Twoje podejście do przywództwa wraz z przejściem z roli eksperckiej do zarządczej?**

Zarządzanie ludźmi wymaga innych kompetencji niż bycie ekspertem. Ważna jest umiejętność przydzielania ludziom właściwych zadań, budowanie ich pewności siebie, wyznaczanie ścieżek ich kariery. Na początku trudno było mi zrozumieć, że nie każdy jest taki jak ja i że jest to mocna, a nie słaba strona naszej organizacji. Każdy ma nieco inne umiejętności, styl pracy, sposób myślenia i jako liderka powinnam brać to pod uwagę delegując zadania, uprawnienia i odpowiedzialności. Praca w firmie audytorskiej to praca zespołowa, a członkowie zespołu powinni się wzajemnie wspierać i uzupełniać. To, że jesteśmy inni jest naszym atutem z punktu widzenia zespołu.

► **Audyt to obszar o wysokiej odpowiedzialności i presji regulacyjnej – jak radzisz sobie z tą odpowiedzialnością na poziomie zarządczym?**

Warto przytoczyć tu jeden z kluczowych elementów wizji globalnej i kultury BDO „Do the right thing” (pol. „Postępuj właściwie”). Staram się postępować właściwie zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Wykonując zawód zaufania publicznego zawsze kieruję się normami zawodowymi i etycznymi, które są nieodłącznie związane z pełnieniem misji publicznej, jaką jest

bycie czynnym zawodowo biegłym rewidentem, szefem audytu i członkiem zarządu w firmie audytorskiej.

Jeśli postępujesz właściwie i intencjonalnie nie omijasz zasad nie masz problemu z przyjęciem odpowiedzialności za swoje decyzje zarządcze.

► **Czy na swojej drodze zawodowej napotkałaś wyzwania związane z pełnieniem funkcji leaderskiej jako kobieta?**

Oprócz wyzwań czysto operacyjnych i ograniczeń czasowych związanych z pogodzeniem roli mamy z rolą liderki nie spotkałam się ze szczególnymi wyzwaniami wynikającymi z tego, że jestem kobietą. Ponad 60% biegłych rewidentów w Polsce to kobiety. Choć na stanowiskach zarządczych w firmach audytorskich dominują mężczyźni, zarządy badanych firm nie widzą problemu w tym, że partnerem do negocjacji i osobą odpowiedzialną za projekt jest kobieta. Moje doświadczenia pokazują, że w niektórych przypadkach bycie kobietą bywa pomocne, szczególnie, gdy trzeba zakomunikować trudne kwestie. Być może jest to kwestia kontekstu kulturowego, ale obecność kobiet podczas spotkań sprzyja powstrzymaniu negatywnych emocji i gwałtownych reakcji.

► **Jak zachować równowagę między wymaganiami biznesu, jakością, etyką i odpowiedzialnością wobec rynku?**



Myślę, że wartości wpisane w zawód biegłego rewidenta determinują moje decyzje i choć czasem może się wydawać, że omijają nas przez to okazje do zrobienia biznesu to na koniec dnia okazuje się, że są to dobre wybory, nie tylko dla naszej firmy audytorskiej, ale również dla potencjalnych i obecnych Klientów. Jakość to nadrzędna wartość w firmie audytorskiej, a bez etyki i niezależności nie ma jakości. Zawsze na pierwszym miejscu stawiam naszą misję publiczną i dbałość o interesariuszy, którzy na podstawie wyników naszej pracy podejmują istotne decyzje biznesowe.

► **Jaką rolę – z perspektywy Zarządu – odgrywa kultura organizacyjna w budowaniu silnych zespołów audytowych?**

Todd Whitaker powiedział: „Kultura każdej organizacji jest kreowana przez najgorsze zachowanie jakie lider jest w stanie zaakceptować” Ta wypowiedź doskonale obrazuje rolę Zarządu w budowaniu zespołu audytowego i to, że ton z góry jest kluczowy. To od zarządu

zależy, czy pracownicy i współpracownicy będą przestrzegać procedur, szkolić się, świadczyć usługi zgodnie ze standardami i z przywiązaniem do jakości. To liderzy mają narzędzia (system kar i nagród, decyzje o awansach, podwyżkach i bonusach), aby wspierać właściwe zachowania i piętnować działania (lub brak działań) świadczące o lekceważeniu zasad i procedur.

► **Co Twoim zdaniem realnie wyróżnia BDO jako firmę audytorską i pracodawcę?**

Chciałabym wrócić do naszej globalnej wizji. W BDO bardzo ważne jest to, by zawsze postępować właściwie i zachowywać najwyższe standardy etyczne, zarówno w relacjach z Klientami, jak i pracownikami i współpracownikami. Zgodnie z globalną wizją BDO centralnym punktem naszej strategii jest pomaganie ludziom. „Jesteśmy „ludźmi pomagającymi ludziom”. To nasz główny cel; to dlatego robimy to, co robimy. Jesteśmy dumni, że możemy wspierać naszych pracowników w rozwoju i naszych Klientów w osiągnięciu sukcesów”.

Ta wizja i cel są mi bardzo bliskie również prywatnie i jestem dumna, że są to najważniejsze wartości w firmie, którą zarządzam.

► **Jakie działania podejmuje BDO, aby wspierać rozwój przyszłych liderów w audycie?**

Warto przy tym pytaniu wrócić do strategicznego celu BDO jakim jest pomaganie ludziom, w tym

Siła BDO

ma kobiecą energię



pracownikom i pracowniczkom. Od kobiet oczekuje się często większego zaangażowania w wychowanie dzieci. Jako firma staramy się być elastyczni i organizować pracę w taki sposób, aby łatwiej było godzić życie zawodowe i prywatne. Mamy w zespole biegłe rewidentki i analityczki, które są mamami, a jednocześnie uczestniczą w projektach, które można pogodzić z wychowaniem dzieci. Mają dostęp do naszych zasobów szkoleniowych i zasobów technologicznych, aby nie tracić kontaktu z zawodem i podnosić kwalifikacje. Oczywiście wspieramy również mężczyzn, którzy coraz częściej chcą być aktywnymi i zaangażowanymi ojcami.

► **Jaką jedną, najważniejszą radę dałabyś kobietom, które aspirują do ról liderek i zarządczych w firmach profesjonalnych?**

To bardzo trudne pytanie, bo mam wiele takich rad, które są niezwykle ważne: wiercie w siebie, dbajcie o siebie i rozwój swoich kompetencji, słuchajcie intuicji.

Jeśli jednak mam wybrać jedną najważniejszą radę to radzę kobietom, które chcą być liderkami, aby były odważne w podejmowaniu decyzji i przyjmowaniu odpowiedzialności. Nie czekajcie aż ktoś Was zauważy i zobaczy, że ciężko pracujecie. Nie czekajcie, aż będzie wiedziały więcej i osiągniecie perfekcję. Same zgłaszajcie się do nowych projektów i wyzwań i pamiętajcie, że nie musicie być idealne i że liderem zostaje się poprzez działanie. ■

Zaczęło się od warsztatów prowadzonych przez konkurencję i intuicyjnego przeczucia, że audyt to może być „to”. Bez wcześniejszej wiedzy o rachunkowości, ale z ambicją robienia wszystkiego na 100%. Dziś – po 18 latach w BDO – mówi o swojej drodze z dumą. O wyzwaniach, przeskokach mentalnych, odpowiedzialności, roli kobiet w biznesie i o tym, dlaczego w dojrzałości zawodowej najważniejsze jest już tylko jedno: nie musieć nikomu nic udowadniać.

► Jak trafiłaś do BDO i audytu?

Na studiach miałam możliwość uczestnictwa w warsztatach prowadzonych przez jedną z dużych firm audytorskich. Warsztaty były bardzo interesujące, angażujące i poczułam intuicyjnie, że to może być coś dla mnie. Wcześniej nie miałam do czynienia z rachunkowością, nie wiedziałam kim jest biegły rewident i czym się zajmuje. Jednak zawsze lubiłam wyzwania, a że lubię robić wszystko na 100% to był to dobry wybór. W zasadzie można powiedzieć, że naszej konkurencji to zawdzięczam. Do BDO trafiłam z rekrutacji, ale ofertę otrzymałam po godzinie od zakończonego spotkania rekrutacyjnego. Firma i ja najwyraźniej dobrze się dopasowaliśmy. W grudniu minęło mi 18 lat w BDO i mówię o tym z dumą.

► Czy od początku widziałas siebie w tej roli, czy Twoja ścieżka ewoluowała z czasem?

Mój okres próbny przypadł na szczyt sezonu, rzucono mnie od razu na głęboką wodę. Dostałam do zbadania dużą spółkę na MSSFach. Mój rozwój był intensywny i nauka była w tzw. boju, ale wspominam dobrze ten okres, mam dużo wspomnień i anegdot z tego czasu. Dzisiaj to wygląda inaczej. Jak przetrwałam ten okres próbny to już wiedziałam, że ten zawód jest dla mnie. Lubię wyznaczać sobie ambitne cele, więc moja ścieżka rozwoju była dla mnie oczywista i zdefiniowana od samego początku.

► Jakie momenty były kluczowe na drodze do bycia partnerem?

Takich momentów z pewnością było kilka, jeśli nie kilkanaście. Na pewno jednym z takich momentów było powierzenie mi ambi-tniejszych zadań, gdy przeskoczyłam dwa stanowiska. Poczułam wtedy prawdziwą odpowiedzialność, ale ważniejszym nawet było dla mnie to, że sama mogłam wreszcie organizować sobie pracę, współpracę z Klientami, podział zadań i ich tempo. Lubię brać sprawy w swoje ręce i cieszyłam się, że obdarzono mnie zaufaniem.



ANNA PACANOWSKA-STASIAK

biegła rewidentka,
partnerka w Dziale Rewizji
Finansowej BDO

► Audyt bywa wymagający czasowo – jak radziłaś sobie z presją i odpowiedzialnością?

Przede wszystkim bardzo dobra organizacja pracy i dobra komunikacja z Zespołem i Klientami. Jestem typem zadaniowca, więc nie lubię zostawiać otwartych tematów oraz stosuję zasadę, że małe rzeczy trzeba robić od razu. Presja czasu nie jest mi obca, ale nauczyłam się w niej odnajdywać i już mi nie przeszkadza. Wsparcie rodziny również ma duże znaczenie, ale oni i moi przyjaciele zawsze mają pierwszeństwo.

► Czy na którymś etapie poczułaś, że jako kobieta musisz udowadniać więcej?

Niestety wiele razy, ale trzeba rozgraniczyć pracę wewnątrz BDO i za zewnątrz w relacjach z Klientami. W BDO nigdy nie odczułam różnicy czy jakiegokolwiek dyskryminacji pod tym względem. Nasze środowisko pracy zawsze było równościowe i każdy jest akceptowany takim jakim jest i to jest ogromna wartość naszej firmy. Niestety u Klientów zdarzały mi się sytuacje, gdzie nie byłam równo i profesjonalnie traktowana. Wtedy jako młoda dziewczyna rzeczywiście czułam, że muszę coś udowadniać, pokazać. Jest to bardzo trudne i z wiekiem mi to przychodziło coraz łatwiej. Czasy jednak są lepsze, jest większa świadomość co

Kolejnymi momentami to było oczywiście zdobycie uprawnień biegłego rewidenta, czy nawet uzyskanie dostępu do konta bankowego firmy, abym mogła zatwierdzać przelewy w naszym oddziale.

► Co było dla Ciebie największym „przeskokiem” – merytorycznym lub mentalnym?

Przeskok mentalny był dla mnie wtedy, kiedy zaczęłam patrzeć na firmę w szerszej perspektywie. Już od dłuższego czasu patrzę na inne osoby, na inne działy, a nie tylko na swoje projekty i Zespół. To mi daje możliwość nabrania dystansu, ale również zauważanie innych problemów. Firma to naczynia połączone, więc aby to wszystko działało trzeba zauważać z czym się mierzą inni i włączyć się w podejmowanie decyzji. Przeskoki merytoryczne to w audycie są w zasadzie ciągle. Im trudniejszy czy większy projekt, tym większy przeskok. Tak samo Zespół – każdy jest inny z każdym pracuje się inaczej.

Rzucona na głęboką wodę. Zostałam, bo to było moje miejsce

wypada, a czego nie i takie sytuacje zdarzają się znacznie rzadziej, choć nie mogę jeszcze powiedzieć, że wcale. Pewnie też z racji stanowiska jestem już inaczej traktowana, ale nasze młodsze koleżanki być może nadal muszą się mierzyć z podobnymi sytuacjami. Mam nadzieję, że nie. W razie czego zachęcam do rozmowy. W dojrzałym wieku fajne jest to, że już nikomu nie trzeba niczego udowadniać poza sobą.

► Co w BDO realnie pomogło Ci rozwinąć karierę do poziomu partnerskiego?

Z pewnością mentoring bardziej doświadczonych osób. Począwszy od Zarządu przez innych Partnerów, także z różnych Działów. Mamy otwarte kanały komunikacji i wymiany spostrzeżeń, jest do kogo się zwrócić, aby skonsultować problem u Klienta. Mam to poczucie, że jesteśmy Zespołem. Dodatkowo w naszej kulturze organizacyjnej wpisana jest polityka otwartych drzwi i spłaszczona struktura, dzięki której dla mnie partnerem do rozmowy jest każdy, niezależnie od stanowiska. Osoby, które dołączają do naszej organizacji wnoszą często świeże spojrzenie, nową energię, dynamika zespołów się zmienia. Zespół to jest żywy organizm z wieloma indywidualistami i od nich też się wiele uczyć.

► Jak zmieniła się firma na przestrzeni lat z perspektywy kobiet-liderek?

Naturalnie zawsze w naszej firmie wysokie stanowiska zajmowały również kobiety. Kobieta jest Prezesem Zarządu, co myślę, że z perspektywy kobiet w BDO jest wyraźnym sygnałem, że możemy mierzyć wysoko a płeć nam w tym nie przeszkodzi, ale oczywiście też nie pomoże. W BDO cenimy kompetencje, a te są „gender blind”. I bardzo dobrze. Wiadomo jednak, że super się pracuje

w mieszanym zespole, a ambitni i profesjonalni ludzie są zawsze mile widziani.

► Jaką jedną radę dałabyś młodej audytorce na początku drogi?

Przede wszystkim, aby nie zagłuszać swoich ambicji, wyznaczać sobie cele, ale dawać sobie również przestrzeń do tego, że nie musimy zawsze wszystkiego wiedzieć. Nie ukrywajmy, praca w audycie jest wymagająca pod względem stresu czy godzin pracy, a nasze rodziny czy znajomi nie zawsze będą to rozumieć. Dlatego ważna jest również komunikacja, aby otwarcie mówić o swoich potrzebach i dobrze planować swój kalendarz. Ścieżka w audycie jest bardzo usystematyzowana, po drodze jest wiele kamieni milowych, które pomagają w zdobywaniu kolejnych poziomów wtajemniczenia. To od nas więc zależy jak szybko będziemy się rozwijać. Trzeba brać sprawy w swoje ręce. ■

”

W młodości czułam, że muszę coś udowodnić. Dziś wiem, że jedyną osobą, przed którą naprawdę warto się sprawdzać, jestem ja sama.

”

**Kobiety stanowią
blisko 70%
Zespołu BDO**



Jej droga zawodowa zaczęła się od fascynacji prawem finansowym na studiach prawniczych. Dziś łączy wiedzę prawniczą z rachunkowością i praktycznym wsparciem biznesu. W rozmowie opowiada o świadomym budowaniu ścieżki kariery, wychodzeniu poza strefę komfortu, relacjach z Klientami oraz o tym, jak rozwój zawodowy może iść w parze z życiem prywatnym. To historia o profesjonalizmie, konsekwencji i sile kompetencji – niezależnie od płci.

► **Jak zaczęła się Twoja przygoda z podatkami i BDO?**

Moje zainteresowanie podatkami rozwinęło się na czwartym roku studiów prawniczych, w trakcie zajęć z prawa finansowego. Po ukończeniu studiów pogłębiłam swoją wiedzę, podejmując studia podyplomowe z rachunkowości na Uniwersytecie Ekonomicznym oraz uzyskując uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych. Ten obszar zawodowy szczególnie mnie fascynuje, ponieważ pozwala łączyć wiedzę prawniczą z praktycznym doświadczeniem w zakresie rachunkowości i compliance. Na wczesnym etapie kariery zawodowej rozwijałam kompetencje zarówno w doradztwie podatkowym w szerokim znaczeniu, jak i w obszarach księgowości, obejmujących kalkulacje i raportowanie. Na początku kariery dobrze jest zdobywać doświadczenie w różnych miejscach, by poznać różne perspektywy i rozwijać umiejętności. W pewnym momencie warto jednak zatrzymać się i wybrać miejsce, w którym chcemy trwale budować swoją przyszłość zawodową. Właśnie tak było w moim przypadku z BDO. Widziałam tu realną możliwość rozwoju i realizowania swoich celów.

► **Czy od początku wiedziałaś, że to obszar dla Ciebie?**

Od początku uważałam tę dziedzinę za wyjątkowo rozwojową, z przekonaniem, że doradztwo podatkowe będzie ewoluować w kierunku rozwiązań

praktycznych, które efektywnie wspierają funkcjonowanie działów finansowych i księgowych.

► **Jakie decyzje miały największy wpływ na Twój rozwój zawodowy?**

Dla mnie kluczowa była przemyślana ścieżka rozwoju, czyli zdobywanie uprawnień, nieustanne podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia i samodzielną naukę. Ale najważniejsze okazało się świadome wychodzenie poza moją strefę komfortu, podejmowanie trudnych projektów i odkrywanie nowych obszarów podatkowych.

► **Jaką rolę odegrało budowanie relacji z Klientami?**

Dzięki Klientom naprawdę rozumiemy, jak działa biznes w praktyce. Z czasem rola doradcy podatkowego ewoluuje, przestajemy być tylko ekspertami od przepisów, a stajemy się realnym wsparciem dla biznesu, pomagając w podejmowaniu decyzji i optymalizacji procesów. To sprawia, że nasza praca jest blisko życia firmy i realnie wpływa na jej funkcjonowanie.

► **Czy w obszarze podatków spotkałaś się ze stereotypami dotyczącymi kobiet?**

Nie spotkałam się osobiście z sytuacjami, w których stereotypy wpływałyby na moją pracę w obszarze podatków. Zawsze skupiam się na faktach i kompetencjach, a nie na uprzedzeniach. Uważam, że



EMILIA WOLNOWSKA
doradczyni podatkowa,
partnerka w Dziale Doradztwa
Podatkowego BDO

każdy jest inny i najważniejsze jest podejście profesjonalne, niezależnie od płci.

► **Jak łączyłaś rozwój kariery z życiem prywatnym?**

Łączenie rozwoju kariery z życiem prywatnym nauczyło mnie przede wszystkim skutecznego koordynowania wielu obowiązków jednocześnie. Bycie rodzicem wymaga umiejętności planowania, elastyczności i szybkiego reagowania na zmieniające się sytuacje. Te same kompetencje bardzo pomagają mi w pracy zawodowej.

► **Co w BDO daje realne wsparcie kobietom w budowaniu pozycji eksperckiej?**

W mojej opinii realne wsparcie kobiet

w budowaniu pozycji eksperckiej w BDO opiera się na kilku kluczowych elementach. Po pierwsze, ważne są jasne ścieżki rozwoju i transparentne możliwości awansu, które pozwalają pokazać kompetencje i zdobywać nowe umiejętności. Po drugie, kultura organizacyjna sprzyjająca otwartości i docenianiu wiedzy, w tym przestrzeń do wyrażania opinii, pozwala kobietom budować autorytet ekspercki w naturalny sposób.

**Kompetencje,
odwaga i konsekwencja.
O budowaniu pozycji
eksperskiej w podatkach**

► **Co odróżnia BDO od innych firm doradczych?**

Nie ujmując niczego innym firmom doradczym, tym co wyróżnia naszą firmę jest przede wszystkim koleżeńska atmosfera oraz kultura realnego wsparcia. Stawiamy na współpracę i wspólne szukanie najlepszych rozwiązań dla Klienta. Dzielimy się wiedzą, doświadczeniem i pomysłami, dzięki czemu każdy projekt jest efektem pracy zespołowej, a nie tylko indywidualnych działań. To przekłada się zarówno na jakość obsługi Klientów, jak i na komfort pracy wewnątrz firmy.

► **Co powiedziała byś młodej kobiecie myślącej o karierze w podatkach?**

Powiedziałabym, że to wymagająca, ale bardzo satysfakcjonująca ścieżka kariery. Podatki to dynamiczna i coraz bardziej wyspecjalizowana dziedzina. Przepisy często się zmieniają, a poziom skomplikowania rośnie. Dlatego okres stawiania pierwszych kroków bywa trudny. Bez zaplecza w postaci doświadczenia czy wsparcia bardziej doświadczonych osób praca może wydawać się przytłaczająca. Jednak z biegiem czasu, wraz ze zdobywaną wiedzą i praktyką, rośnie nie tylko pewność siebie, ale też satysfakcja z wykonywanej pracy. Zaczyna się dostrzegać sens w analizach i rozwiązywaniu problemów, a świadomość, że realnie wspiera się klientów w podejmowaniu ważnych decyzji, daje dużą motywację.

Zachęcam, by się nie zniechęcać początkowymi trudnościami. Najważniejsze jest to, aby nie bać się zadawać pytań i nigdy nie opierać się na niezweryfikowanych założeniach. W podatkach precyzja i dociekliwość są kluczowe. Jeśli ktoś jest gotowy uczyć się, analizować i rozwijać, to naprawdę dobra i perspektywiczna droga zawodowa. ■



”

W podatkach najważniejsze są kompetencje, precyzja i odwaga w zadawaniu pytań. Jeśli ktoś chce się rozwijać i nie boi się wyzwań, to naprawdę dobra i perspektywiczna droga zawodowa.

”

Nie czekamy, aż będziemy gotowe. Działamy.

Kobiety w BDO to siła, różnorodność i sprawczość.

Większość, która buduje jakość.

Empatia to kompetencja. Nie słabość.

Łączymy ambicję z uważnością.

Różne ścieżki. Wspólne wartości.

Swój pierwszy dzień pracy w BDO pamięta jak rozpoczęcie roku szkolnego – 1 września 2011 r. Wtedy nie wiedziała jeszcze, że za kilkanaście lat zostanie partnerką działu BSO. Jej droga to historia naturalnego rozwoju, zmiany ról, budowania kompetencji i zaufania zespołów. To także opowieść o odpowiedzialności za ludzi, sile życzliwości i odwadze wychodzenia poza strefę komfortu.

► **Jak trafiłaś do obszaru BSO i jak wyglądała Twoja droga do roli partnerki?**

Swój pierwszy dzień pracy w BDO pamiętam bardzo dobrze. Szłam jak na rozpoczęcie roku szkolnego 1 września 2011 r. Jeszcze wtedy nie wiedziałam, że za kilkanaście lat, nie dość, że będę pracować nadal w tej samej firmie, to będę Partnerką działu BSO. Pewnie bym w to nie uwierzyła. Swoją zawodową ścieżkę rozpoczęłam pod skrzydłami cudownej Elżbiety Tischler w sekretariacie, co pozwoliło mi na poznanie całego poznańskiego zespołu. I to było super! Po około dwóch latach przeszłam do działu Kadr i Płac i zaczęłam swój ogromny rozwój. Stanowiska się zmieniały, moje życie osobiste również, ale BDO było zawsze stałe, stabilne i niezmiennie.

► **Czy był to świadomy wybór czy naturalna konsekwencja doświadczeń?**

Myślę, że jedno i drugie. Ja naprawdę bardzo lubię swoją pracę i dobrze się w niej czuję. W drodze do miejsca, w którym jestem teraz rozwijałam się, podnosiłam kwalifikacje, szkoliłam. I nadal cały czas to robię. Jeśli miałabym dokonać zawodowych wyborów jeszcze raz, to nic bym nie zmieniała.

► **Jakie kompetencje były kluczowe w Twoim rozwoju?**

Myślę, że kluczową rolę odegrało pozytywne nastawienie i umiejętność zarządzania wieloma tematami

jednocześnie. Szczery uśmiech i życzliwość to takie atuty, które pomagają i w życiu prywatnym i zawodowym. Umiejętność pracy pod presją czasu, ustalanie odpowiednich priorytetów i komunikatywność również były zawsze atutem. Ale to wszystko umiejętności miękkie. Z tych twardych kompetencji ważna była bardzo dobra znajomość przepisów kadrowo-płacowych, biegła obsługa odpowiednich programów i precyzja w naliczaniu wynagrodzeń.

► **Kiedy poczułaś, że zarządzanie zespołami to Twój obszar?**

To trudne pytanie. Nie mogę wskazać jednego konkretnego momentu, ale takie poczucie przychodzi po dobrze wykonanym zadaniu, po realizacji wspólnego celu lub po wymagającej, ale konstruktywnej rozmowie z członkiem zespołu. Mamy ogromny dar w BSO- cudowne zespoły pełne świetnych, zaangażowanych ludzi. I dzięki nim wiem, że kiedy osiągamy wspólne cele, to jestem na odpowiednim miejscu.

► **Jak radziłaś sobie z presją operacyjną i odpowiedzialnością za ludzi?**

Uważam, że odpowiedzialność za ludzi jest jednym z najtrudniejszych zadań w mojej pracy. Bardzo ważna była dla mnie zawsze jasna komunikacja, szybka reakcja na problemy i dostępność dla zespołów. Czasem należy odłożyć swoje zadania i rozejrzeć się czy ktoś nie potrzebuje pomocy, albo zwyczajnie chciałyby porozmawiać. Ważne jest dla mnie, aby pracowało mi się dobrze, ale jeszcze



KATARZYNA GRUSZKA
partnerka w Dziale BS&O BDO,
odpowiedzialna za Human
Resources and Personal
Administration

ważniejsze, aby innym pracowało się dobrze ze mną. Natomiast presję operacyjną traktowałam jako naturalny element mojej pracy, bo tylko wychodząc z własnej strefy komfortu osiągamy więcej.

► **Czy doświadczenia zmian ról miały wpływ na Twoją karierę?**

Myślę, że zmiana ról miała ogromny wpływ na moją karierę i rozwój w BDO. Każda zmiana dawała mi nowe możliwości, zwiększała zakres moich obowiązków, sprawiała, że z szerszej perspektywy patrzyłam na firmę, w której pracuję. Każda nowa rola uczyła mnie lepszego zrozumienia panujących procesów i możliwości budowania doświadczenia w wielu obszarach. Inaczej spojrzałam na kluczowe dla firmy rzeczy

z perspektywy biznesowej, a inaczej z perspektywy zespołu.

► **Jak BDO wspiera kobiety w rolach liderek w BSO?**

BDO bardzo aktywnie wspiera kobiety w rolach liderek, także w BSO. Nasza firma umożliwia nam ciągłe podnoszenie kompetencji

Zaufanie buduje się
każdego dnia

i aktywnie wspiera nas w rozwoju zawodowym. Mamy dostęp do programu Akademii Liderów, dzięki któremu możemy skupić się na naszych mocnych stronach, pokonywać słabości, odnaleźć odpowiedzi na nurtujące nas pytania. Moim zdaniem kultura BSO opiera się na tolerancji i akceptacji, a także na jasno określonych ścieżkach kariery. BDO co roku publikuje również raport o równości płci i promuje kobiety w naszej organizacji, co umacnia naszą pozycję i pięknie pokazuje rozwój kobiet w organizacji.

► **Co wyróżnia kulturę pracy w tym obszarze?**

Pierwszą rzeczą, która przychodzi mi do głowy to całkowity brak rutyny i nudy. Ciągły rozwój, nowe zadania, szkolenia, wsparcie ekspertów pozwalają nam świetnie rozwijać kompetencje

i budować rolę lidera. Ogromnie cenię sobie w BDO dobrą atmosferę w pracy, uśmiech i życzliwość, dzięki którym pracuje się lepiej. To co nas wyróżnia to również chęć pomocy i dzielenia się swoim doświadczeniem. Myślę, że jest to szczególnie ważne dla przyszłych liderów i liderów.

► **Jaka rada byłaby dziś dla Ciebie samej sprzed 10 lat?**

Idź jak w dym i nic się nie bój! Poznasz super ludzi, nauczysz się wszystkiego, będziesz miała dobrego szefa, rozwinięte skrzydła, bo ludzie Ci zaufają. Niczego nie żałuj, wszystko rób z uśmiechem, sięgaj po więcej. Będziesz uwielbiała swój zespół, nadal będziesz bardzo wrażliwa, ale dasz radę jako Partner BSO! Aaaa i nie kupuj SAABA, bo będzie się ciągle psuł i czasem do biura dojedziesz tylko Uberem! ■

”

Ważne jest dla mnie, aby pracowało mi się dobrze – ale jeszcze ważniejsze, aby innym pracowało się dobrze ze mną.

”



Jej zawodowa droga pokazuje, że compliance nie jest hamulcem dla biznesu, lecz jego fundamentem. Od Działu Rozwoju Biznesu po rolę Liderki ds. Etyki i Niezależności — to historia o odwadze w podejmowaniu odpowiedzialności, łączeniu pryncypialności z empatią i budowaniu kultury jakości w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu regulacyjnym. O tym, że „mówienie nie” bywa formą troski o długofalowe bezpieczeństwo organizacji.

► **Jak trafiłaś do obszaru niezależności i compliance w BDO? Czy była to zaplanowana ścieżka kariery, czy raczej naturalna ewolucja Twoich doświadczeń?**

Swoją drogę w BDO zaczynałam w Dziale Rozwoju Biznesu, wówczas trzyosobowym zespole wspierającym wyłącznie linię biznesową audytu. Gdy w 2013 roku zdecydowałam o powierzeniu mi nowej w naszej sieci roli Zastępcy Lidera ds. Etyki i Niezależności, a rok później — Lidera, towarzyszyło mi sporo wątpliwości. Wchodziliśmy w tym czasie w prawdziwe tornado zmian regulacyjnych dotyczących JZP, powstawały nowe struktury oraz pierwszy system do komunikacji pomiędzy firmami BDO w zakresie świadczonych usług. Przyjęcie tej odpowiedzialności zbiegło się z objęciem przeze mnie kierowania zespołem DRB, co stanowiło dodatkowe wyzwanie. Dziś mogę powiedzieć, że choć compliance nie był moją pierwszą miłością, to połączenie obszaru biznesu i zgodności okazało się moim zawodowym strzałem w dziesiątkę.

► **Jakie momenty były dla Ciebie przełomowe w budowaniu kompetencji w obszarze compliance i etyki?**

Jak wspominałam, oba obszary - biznesu i zgodności - są dla mnie ważne w kontekście rozwoju zawodowego i mojej roli w BDO. Naturalnie, wraz z rozwojem organizacji, w każdym z nich dużo się dzieje, a wyzwania z tym związane przenikają się. Przełomowe było dla mnie zdecydowanie mierzenie się z nowymi wymogami regulacyjnymi, rozwój sieciowych systemów i narzędzi do zarządzania niezależnością, kontrole ze strony regulatorów, obowiązki w zakresie AML, wreszcie wprowadzenie wraz z końcem 2022 roku ISQM. Wyzwania po stronie biznesowej związane są z ofertami i obsługą coraz większych i bardziej eksponowanych Klientów, kolejnymi prócz audytu liniami biznesowymi i dynamicznym rozwojem nowych usług.

► **Co najbardziej wpłynęło na Twój rozwój jako liderki w roli**



wymagającej dużej odpowiedzialności i niezależności?

Zdecydowanie największy wpływ mają na mnie ludzie, z którymi pracuję — mądrzy, inspirujący, grający do jednej bramki. Ważna jest dla mnie ciekawość, ciągła nauka i rozwój, dlatego cieszę się, że pracuję w dynamicznej organizacji, która stwarza ku temu przestrzeń.

► **Compliance często oznacza mówienie „nie” – jak radzisz sobie z presją i oczekiwaniami?**

Przede wszystkim warto podkreślić, że compliance nie powinien być postrzegany jako hamulec dla biznesu i automatyczne „nie”. W BDO widzę duże zrozumienie dla wymogów regulacyjnych i świadomość wagi jakości, nie odczuwam nacisków i oczekiwań związanych z moimi rekomendacjami. To oczywiście nie oznacza, że moja praca jest pozbawiona stresu i presji. Wręcz przeciwnie — wynika on z kompleksowości zagadnień, potrzeby szybkiej reakcji i „oczu dookoła głowy”. Mówi się, że compliance nie śpi i jest w tym sporo prawdy. W tej roli z pewnością pomaga mi to, że z natury jestem osobą

ANETA RYBAK-WOJDAT

partnerka
w Dziale Clients & Markets BDO

pryncypialną, mam duże poczucie odpowiedzialności i nie unikam trudnych dyskusji.

► **Czy na swojej drodze zawodowej spotkałaś się z wyzwaniami wynikającymi z pełnienia tej roli jako kobieta-liderka?**

Na szczęście nigdy nie musiałam mierzyć się zawodowo z wyzwaniami wynikającymi z tego, że jestem kobietą, ani ze „szklanym sufitem”. W BDO od początku widziałam wiele kobiet na najwyższych stanowiskach — liderek, partnerek, menterek — i to dawało mi czytelny sygnał, że taka ścieżka jest realna i możliwa.

► **Jak zachowujesz równowagę między stanowczością a empatią?**

Z perspektywy czasu zauważam, jak zmieniało się moje podejście jako liderki na przestrzeni lat. Im więcej mam doświadczenia — i życiowego, i zawodowego — tym łatwiej przychodzi mi łączenie tych dwóch jakości, które się przecież nie wykluczają.

► **Jakie rozwiązania w BDO realnie**

Między
biznesem
a zasadami.
O odpowiedzialności,
która buduje zaufanie

wspierają kulturę etyki, niezależności i odpowiedzialności?

Przede wszystkim znaczenie ma jasny ton z góry, przykładający wagę do etyki i jakości. Dzięki temu nie są one deklaracją, a realną praktyką, wzmocnioną przez komunikację i decyzje liderów. Dużą rolę odgrywa też iteracyjny charakter całego systemu, na który składają się procedury, narzędzia informatyczne, szkolenia i komunikacja.

► Jaką jedną radę dałabyś kobietom, które chcą rozwijać się w obszarach wymagających odwagi, konsekwencji i odporności na presję?

Taką samą jak mężczyznom. Warto zaufać swoim przełożonym, wierzyć w siebie i nie bać się podejmować kolejnych wyzwań w życiu zawodowym. Myślę też, że łatwiej sięgać po ambitne role, gdy w życiu prywatnym mamy wsparcie i zrozumienie dla naszych zawodowych aspiracji. ■



PROCENT KOBIET W BDO

w podziale na Działy:

► Audyt	61%
► Podatki	60%
► ESG	100%
► Deal Advisory	12,5%
► BSO	86%
► Administracja	80%
► DDiDZ (BDO SOL)	83%



Zaczynała w czasach, gdy nikt jeszcze nie mówił o ESG – był CSR i pierwsze rozmowy o społecznej odpowiedzialności biznesu. Już wtedy wiedziała, że chce połączyć wykształcenie środowiskowe z pasją do psychologii i zaangażowania społecznego. Dziś rozwija obszar ESG w BDO, łącząc doświadczenie doradcze, biznesowe i audytowe. To historia o specjalizacji budowanej na wartościach – i o elastyczności w świecie szybko zmieniających się regulacji.

► Jak trafiłaś do ESG i BDO?

Swoją karierę zaczynałam, kiedy nikt nie mówił o ESG. Wtedy były to początki CSR, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu. Na studiach na AGH dowiedziałam się o tym skrótce, ponieważ jedno koło naukowe organizowało konferencję na ten temat. Wtedy uznałam, że to idealne połączenie mojego środowiskowego wykształcenia oraz pasji do psychologii oraz zaangażowania społecznego. Jeszcze kończąc studia udało mi się dostać na staż do jednej z firm Wielkiej Czwórki do zespołu Sustainability i tak zaczęła się moja droga zawodowa. Natomiast do BDO trafiłam prowadząc szkolenia dla biegłych rewidentów w PIBR na temat dyrektywy CSRD i ESRS, gdzie poznała mnie Prezes Anna Bernaziuk. Zaprosiła mnie do współpracy z BDO. W związku z tym, że ja miałam różne rozpoczęte projekty jako freelancerka, to najpierw była to forma współpracy, ale układała się na tyle pomyślnie, że zgodnie uznaliśmy, że fajnie by było gdybym była na stałe w BDO. I tak się stało w maju 2025 r., z czego się bardzo cieszę.

► Czy to był obszar, który od początku był Twoją ambicją?

Tak, jak tylko dowiedziałam się, że jest coś takiego jak CSR i że można w tym obszarze pracować zawodowo to wiedziałam, że tę drogę chciałabym obrać. Oczywiście po drodze zmieniło się wiele w tym obszarze, zaczęliśmy używać określenia zrównoważonego rozwój, a następnie ESG, firmy zaczęły te obszary traktować w sposób bardziej strategiczny. Jednak niezmiennie jest to praca zgodna z moimi wartościami, czyli troski o ludzi oraz poszanowanie środowiska.

► Jakie momenty były przełomowe w budowaniu tej specjalizacji?

Na pewno przełomowy był staż w jednej z dużych firm konsultingowych, bo to było rozpoczęcie mojej kariery z bardzo intensywnym rozwojem i wielowymiarowym spojrzeniem. Następnym takim etapem była praca w banku i spojrzenie na ten obszar od wewnątrz. No i ostatnim na pewno rozpędzenie tematu w związku z CSRD i ESRS. Niestety Komisja Europejska trochę ten rozpęd zahamowała. Ale jednocześnie dzięki CSRD i ESRS, a co za tym idzie obowiązek atestacyjny i moje dołączenie do



KLAUDIA BORYS
dyrektorka ds. usług ESG
w BDO

na rozwój również kompetencji miękkich i poznanie wielu nowych, wartościowych osób.

► Jaką jedną kompetencję warto dziś rozwijać, myśląc o przyszłości kariery?

Podobno w dobie AI kluczowe jest, aby budować umiejętności związane z inteligencją emocjonalną, bo to jest coś czego AI może nie być w stanie się nauczyć. ■

BDO pozwoliło mi na spojrzenie na ten temat jeszcze z trzeciej perspektywy – audytowej. A to dla mnie zupełnie nowe doświadczenie i wciąż się uczę.

► Jak radzisz sobie z presją szybko zmieniających się regulacji?

Staram się bardzo nie przejmować i po prostu przyjmować je takie jakie są. Oczywiście po ludzku jest mi bardzo przykro, że poszło to w tą stronę, bo pokładałam duże nadzieje w szerokim obowiązkach raportowania. Widziałam jak firmy w związku z tym obowiązkiem ostatecznie też chciały zacząć zarządzać w sposób zrównoważony, tworząc strategię, polityki czy cele. Obawiam się, że brak obowiązku raportowania zahamuje również ten obszar.

► Co w BDO pozwala rozwijać nowe kompetencje i role?

Obszar audytu to dla mnie wciąż nowy obszar, w którym bardzo szybko i bardzo dużo się uczę. Dzięki temu dalej się rozwijam pod kątem umiejętności twardych. Ale różnorodność projektów, różnorodność osób, z którymi współpracuję zarówno w BDO, jak i po stronie Klientów pozwala

”

Od początku wiedziałam, że chcę pracować w obszarze, który łączy troskę o ludzi i poszanowanie środowiska. ESG zmieniło nazwę i regulacje, ale moje wartości pozostały te same.

”

Zanim ESG stało się trendem. Kariera budowana na wartościach

Audyt towarzyszy jej od pierwszych dni kariery zawodowej. Intensywny początek w sektorze instytucji finansowych, lata budowania merytorycznego zaplecza i naturalne przejście do roli menedżerskiej. Dziś mówi o zarządzaniu zespołem jako o odpowiedzialności za ludzi, firmę i Klienta jednocześnie. To rozmowa o dojrzałości zawodowej, sezonowości audytu, autentyczności i budowaniu reputacji krok po kroku.

► Jak wyglądały Twoje pierwsze kroki w BDO i audycie?

Z audytem jestem związana od początku swojej pracy zawodowej. Jeszcze podczas studiów rozpoczęłam pracę jako praktykantka w jednej z firm tzw. Wielkiej Czwórki. Od samego początku specjalizowałam się w badaniu instytucji finansowych, co pozwoliło mi konsekwentnie budować doświadczenie w tej specyficznej branży. Pierwsze kroki w audycie były bardzo intensywne i dynamiczne – dużo nauki, pracy z dokumentami, poznawania regulacji i specyfiki sektora finansowego. To był wymagający czas i z perspektywy czasu wiem, że ten etap był kluczowy – nauczył mnie pokory, odpowiedzialności i organizacji pracy, ukształtował podejście do zobowiązań i gotowości do ciągłego uczenia się. Do BDO dołączyłam w październiku 2024 r. Mimo że wniosłam już doświadczenie, to jednocześnie był to dla mnie nowy etap – większa odpowiedzialność, inne środowisko i możliwość dalszego kształtowania się w roli menedżerskiej. Dziś wiem, że była to bardzo ważna decyzja w moim życiu zawodowym. Jestem wdzięczna za okazane mi zaufanie i przestrzeń do dalszego rozwoju.

► Czy planowałaś ścieżkę menedżerską?

- Nie planowałam swojej ścieżki kariery w kategoriach konkretnego stanowiska czy tytułu. Raczej konsekwentnie realizowałam kolejne etapy rozwoju – zdobywałam doświadczenie,

podejmowałam nowe wyzwania i z roku na rok naturalnie awansowałam. W pewnym momencie rola menedżerska stała się dla mnie czymś oczywistym, kolejnym krokiem wynikającym z dotychczasowej drogi. Jednocześnie mam pełną świadomość, że wiele osób świadomie wybiera rolę eksperta i chce rozwijać się jako specjalista, bez zarządzania zespołem – i to również jest bardzo wartościowa droga. Ja natomiast od zawsze dobrze czułam się w pracy z ludźmi. Lubiłam brać odpowiedzialność, wspierać rozwój innych i budować zespoły, dlatego wejście w rolę menedżera było dla mnie czymś naturalnym i zgodnym z moimi predyspozycjami.

► Co najbardziej pomogło Ci awansować do roli menedżerki?

Myślę, że w dużej mierze sukces w roli menedżera wynikał z konsekwentnej pracy i stopniowego zdobywania doświadczenia. Od początku kariery systematycznie rozwijałam swoje kompetencje, podejmowałam kolejne wyzwania i budowałam wiedzę. Jak wspomniałam od zawsze lubiłam pracować z ludźmi i jestem osobą dość otwartą, co zdecydowanie ułatwia mi budowanie relacji i dobrą komunikację w zespole. Organizacja pracy czy rozwiązywanie trudnych sytuacji to elementy, w których od zawsze czułam się swobodnie i które dawały mi satysfakcję, ale same te rzeczy nie wystarczą – w naszej branży solidne zaplecze merytoryczne jest kluczowe. Dlatego najważniejsze są lata pracy, zdobywanie wiedzy i doświadczenia, które pozwalają mi budować autorytet oparty na kompetencjach.



MONIKA PILGUN

menedżerka

w Dziale Rewizji Finansowej BDO

Ogromne znaczenie mieli też ludzie, których spotykałam na swojej zawodowej drodze. Pracowałam z wieloma menedżerami, którzy byli dla mnie inspiracją i wyznacznikiem tego, jak wyobrażam sobie siebie w tej roli. Ale spotykałam również takich, których styl zarządzania nie był mi bliski – i to również było bardzo cenne doświadczenie. Dzięki temu mogłam świadomie budować własny sposób zarządzania, oparty na wartościach, które są zgodne ze mną.

► Jak zmieniło się Twoje postrzeganie pracy wraz z odpowiedzialnością za zespół?

W mojej opinii w roli menedżera punkt ciężkości pracy naturalnie przesuwa się z „ja” na „my”, a w praktyce oznacza to patrzenie jednocześnie na trzy poziomy – zespół, firmę i Klienta.

Liczy się nie tylko efekt końcowy, ale też to, jak zespół do niego dochodzi – czy ma odpowiednie wsparcie, przestrzeń do rozwoju i poczucie bezpieczeństwa. Jednocześnie ta rola daje dużą satysfakcję, bo sukces przestaje być wyłącznie indywidualny. Efekty są zawsze wynikiem pracy całego zespołu, wzajemnego wsparcia i dobrej współpracy. Równocześnie istotne staje się

Z „ja” na „my”.
O dojrzewaniu do roli
menedżerki w audycie

to, jak działania menedżerskie wpływają na rozwój firmy – czy realizujemy cele strategiczne, wzmacniamy kulturę pracy i budujemy wartościowe procesy. I oczywiście relacja z Klientem – jako menedżer odpowiadam za to, aby nasza współpraca była sprawna, profesjonalna i satysfakcjonująca, tak aby Klient czuł, że dostaje usługę na najwyższym poziomie, że otrzymuje on realne korzyści z audytu oraz że nasze działania faktycznie wspierają jego cele biznesowe i dają wartość dodaną. Odpowiedzialność menedżerska obejmuje zatem szerszy kontekst – nie chodzi już tylko o realizację projektu, ale również o atmosferę i rozwój zespołu, wpływ na funkcjonowanie i osiąganie celów firmy oraz jakość relacji i zadowolenie Klienta. To wymaga podejmowania decyzji w sposób strategiczny, z uwzględnieniem konsekwencji na wszystkich tych poziomach.

► Jak radzisz sobie z intensywnością pracy i sezonowością audytu?

Praca w audycie z natury rzeczy jest intensywna i sezonowa, dlatego kluczowe jest dla mnie dobre planowanie i priorytetyzacja. Razem z innymi menedżerami staramy się z wyprzedzeniem układać harmonogramy, rozkładać obciążenia w zespole i realistycznie oceniać dostępne zasoby. Doświadczenie nauczyło mnie, że odpowiednie przygotowanie przed „gorącym” okresem znacząco zmniejsza poziom stresu w jego trakcie. Należy podkreślić, że mamy w zespole pracowitych i ambitnych ludzi, którzy w okresach mniejszego obciążenia starają się maksymalnie wykorzystać ten czas – przygotować dokumentację, uporządkować procesy czy wykonać prace, które później pozwalają nam działać sprawniej w intensywniejszym okresie. To podejście bardzo pomaga utrzymać jakość i tempo pracy wtedy, gdy

presja czasu jest największa. Duże znaczenie ma także otwarta komunikacja w zespole – jasno określone oczekiwania, bieżące reagowanie na trudności i wzajemne wsparcie. W sezonie audytowym tempo jest wysokie, ale staram się dbać o to, by nie odbywało się to kosztem jakości ani dobrostanu innych.

► Czy work-life balance to mit czy realny cel?

Myślę, że work-life balance nie jest mitem, ale też nie jest stanem idealnej, stałej równowagi. W naszej branży są okresy bardzo intensywne, kiedy praca naturalnie wymaga większego zaangażowania. Kluczowe jest jednak to, by patrzeć na równowagę w szerszej perspektywie – całego roku, a nie pojedynczego tygodnia. Oprócz bycia audytorem jestem prywatnie mamą, co sprawia, że kwestia równowagi nie jest dla mnie teorią, lecz codzienną praktyką. Muszę mieć ją naprawdę dobrze poukładaną – planować, ustalać priorytety i świadomie zarządzać swoim czasem. Łączenia intensywnej pracy w audycie z macierzyństwem jest ogromnym



wyzwaniem, a jednocześnie daje motywację i energię, jakiej nigdy wcześniej nie doświadczyłam, a także ogromną satysfakcję i poczucie spełnienia. Jako menedżerka czuję też odpowiedzialność, by budować w zespole kulturę, w której ludzie są świadomi, że wysokie wyniki można osiągać bez rezygnowania z życia prywatnego – wymaga to jednak dobrej organizacji, zaufania w zespole i wzajemnego szacunku dla swojego czasu poza pracą.

► Jakie narzędzia i wsparcie oferuje BDO na tym etapie kariery?

Oprócz operacyjnych i systemowych dostępnych narzędzi wspierających planowanie pracy, monitorowanie projektów, z których korzystamy na co dzień, dużą rolę odgrywają również szkolenia i programy rozwojowe, jak finansowanie egzaminów, czy studiów, które pozwalają nam na ciągłe podnoszenie kompetencji i pomagają w uzyskaniu uprawnień biegłego rewidenta. Poza tym szczególnie ważna jest dla mnie współpraca między menedżerami – wymieniamy się doświadczeniami, wspieramy w trudniejszych sytuacjach i szukamy najlepszych praktyk, dzięki czemu możemy skuteczniej zarządzać powierzonymi nam zadaniami. Kluczowym wsparciem jest także nasz szef – pozostawia nam dużą swobodę w kierowaniu projektami, ale jest zawsze dla nas otwarty i służy pomocą w trudnych, często podbramkowych sytuacjach. To daje ogromny komfort, bo wiem, że mogę na nim stale polegać, a jednocześnie korzystać z jego ogromnej wiedzy merytorycznej i doświadczenia w roli mentora.

► Co doceniasz najbardziej w kulturze firmy?

W kulturze naszej firmy najbardziej doceniam to, że nie ma typowej, sztywnej kultury korporacyjnej. Zamiast tego panuje podejście nastawione na człowieka i jego potrzeby. Liczy się indywidualne podejście, otwartość na dialog i wsparcie w rozwoju, a także elastyczność w organizacji pracy. Dzięki temu każdy może realizować swoje zadania w sposób, który najlepiej odpowiada jego stylowi pracy i jednocześnie sprzyja osiągnięciu rezultatów zespołowych.

► Co powiedziałałabyś młodej osobie zaczynającej w audycie?

Gdybym mogła poradzić coś młodej osobie zaczynającej w audycie, powiedziałabym przede wszystkim, że na początku kariery kluczowa jest ciężka praca i systematyczna nauka. Często młodzi ludzie patrzą na sukcesy innych i wydaje im się, że osiągnęli wszystko łatwo – a tak naprawdę to efekt wielu lat doświadczeń i zdobywania wiedzy. Sukces nie przychodzi z dnia na dzień. Poza godzinami pracy poradziłabym inwestować w siebie, uczyć się, rozwijać kompetencje merytoryczne i miękkie. Ten początek kariery to czas na „zbrojenie się” – zdobywanie wiedzy, szlifowanie umiejętności i budowanie solidnych fundamentów, które później procentują w roli menedżera czy specjalisty. Poradziłabym też być wyrozumiałym dla siebie, bo w audycie, według mnie, najważniejszą rolę odgrywa doświadczenie. Nie wszystko wyjdzie od razu, nie wszystko da się przewidzieć, ale każde wyzwanie jest okazją do nauki. Jeśli podejdziesz się do tego świadomie, cierpliwie i konsekwentnie, to na pewno przyniesie to długofalowy rozwój i satysfakcję z kariery. I na koniec - ważne jest również budowanie własnej wiarygodności i autentyczności. W tej branży naprawdę od początku konsekwentnie pracujemy na swoją reputację i zaufanie – zarówno w oczach zespołu, przełożonych, jak i Klientów. ■

Jej ścieżka zawodowa nie była dynamicznym sprintem w górę, lecz drogą z przystankami – świadomymi decyzjami, momentami zwątpienia i trzema urlopami macierzyńskimi. Dziś jako menedżerka w podatkach mówi o sile mentorów, budowaniu zespołów i odwadze podejmowania wyzwań zanim poczujemy się „w 100% gotowe”. To historia o łączeniu intensywnej kariery z życiem rodzinnym – bez poczucia, że jedno wyklucza drugie.

► Jak wyglądała Twoja droga do roli managerki w podatkach?

Nie była to prosta linia w górę, a raczej ciekawa podróż. Po drodze wydarzały się momenty, które powodowały, że wciskałam hamulec, albo wręcz zatrzymywałam się. Pewnie nikogo nie zaskoczy, że były związane one głównie z macierzyństwem - jestem dumną mamą trzech chłopców. Przy trzecim synu podjęłam świadomą decyzję o dłuższym pit-stopie i w pełni wykorzystałam urlop wychowawczy. Dla mnie nie był to przystanek w rozwoju, wręcz przeciwnie, był to czas, który wzmocnił moją cierpliwość, odpowiedzialność i umiejętność zarządzania czasem w sposób efektywny. Po tej przerwie wróciłam do biura i pracowałam przez rok jako starsza konsultantka, a następnie przeszłam do biznesu na stanowisko menedżerki podatkowej.

► Czy miałaś mentorów lub mentorki?

Na swojej drodze zawodowej spotkałam wiele osób, które pełniły dla mnie rolę mentorów - nawet jeśli nie nadawaliśmy temu nazwy „mentoring”. Byli to fantastyczni ludzie, niekoniecznie przełożeni, którzy chętnie dzielili się swoim doświadczeniem, wzmacniali moje mocne strony, pomagali przezwyciężać trudności. Szczególnie doceniam moich pierwszych mentorów, którzy wprowadzali mnie w świat doradztwa podatkowego i uczyli praktycznego podejścia do pracy. Bardzo ważną mentorką była też moja

bezpośrednia przełożona z czasu, gdy pracowałam w biznesie. Jako szefowa zawsze pozytywnie podchodziła do zadań i budowała atmosferę „Hej, jest i będzie fajnie!”. Dodatkowo, stopniowo podnosiła poprzeczkę, a popełnianie błędów traktowała jako część ludzkiej natury oraz naukę. Jako mentor dawała autentyczne wsparcie, była dostępna i bardzo życzliwa. Co dla mnie szczególnie cenne, potrafiła „dmuchać w skrzydła”. Jej słowa wsparcia naprawdę motywowały mnie do działania. Mam poczucie, że moje aktualne otoczenie w pracy jest równie wspierające.

► Jakie umiejętności okazały się kluczowe na etapie menedżerskim?

Dla mnie kluczowe okazały się dwie rzeczy: umiejętność pracy pod presją czasu i budowanie dobrej atmosfery w zespole. Jestem typem „zadaniowca”, ale jednocześnie zależy mi, aby osoby, z którymi współpracuję czuły się dobrze, otrzymywały wsparcie merytoryczne, motywację i zaufanie. Wierzę, że uśmiech, dobre nastawienie, humor, a czasem zwykłe „Hej, jak się masz?” potrafią zdziałać cuda. W końcu w pracy spędzamy sporą część dnia, więc warto, żeby była to część, z której wychodzimy z dobrą energią i do której następnego dnia wracamy z chęcią - do zadań i do ludzi, wśród których czujemy się dobrze.

► Co było dla Ciebie największym wyzwaniem w tej roli?

Myślę, że moment przejścia od bycia ekspertem do roli, w której nie tylko realizujesz zadania, dzielisz się wiedzą, ale



PAULINA KOSIŃ
menedżerka
w Dziale Doradztwa
Podatkowego BDO

też bierzesz odpowiedzialność za pracę i rozwój innych osób.

► Czy spotkałaś się z momentami zwątpienia? Jak sobie z nimi radziłaś?

Takie momenty przychodziły szczególnie w sytuacji nagromadzenia obowiązków. W takich chwilach pomagało mi powtarzanie sobie: „Paulina, działamy krok po kroku”. Jeśli jednak czułam, że coś jest naprawdę trudne, np. dotrzymanie terminu, czy poradzenie sobie merytorycznie z zadaniem, informowałam o tym przełożonych. Bardzo często okazywało się, że termin można przesunąć, albo ktoś pomoże, odciąży. Zawsze polecam otwartą rozmowę z przełożonym. To nie oznaka słabości, tylko odpowiedzialnego podejścia do pracy.

► Jak łączysz intensywną pracę z życiem prywatnym?

Nie mam uniwersalnej recepty na pogodzenie tych obu obszarów. Myślę jednak, że można świadomie budować równowagę, która wspiera nas w obu aspektach. Pracując w finansach, ciężko uniknąć „intensywnych sytuacji”. Terminy, współpraca

Trzech synów,
podatki i awans.
Historia bez schematów



z interesariuszami, w tym Klientami, niespodziewane wyzwania, okresy wymagające zwiększonego zaangażowania – to nasz zawód. Mi pomaga odpowiednie nastawienie, ale też proste sposoby na wietrzenie głowy: pobyt z życzliwymi ludźmi, spacer z psem, muzyka, chwila w wannie, czekolada, planowanie urlopu, humor... albo nawet narzekanie, w zależności od tego co w duszy zagra.

► **Jak BDO wspiera rozwój kobiet na poziomie menedżerskim?**

Jestem w BDO stosunkowo krótko, ale ogólna atmosfera, środowisko pracy pokazują, że kobiety są traktowane w BDO partnersko, mają realny wpływ na decyzje biznesowe oraz pełnią odpowiedzialne funkcje. Ważnym elementem jest też elastyczność i zrozumienie dla sytuacji życiowych. Sama doświadczyłam tego w momentach, gdy potrzebowałam

”

Lepiej być odważną już tu i teraz, niż czekać na idealny moment albo idealną siebie.

”

większej elastyczności ze względów rodzinnych.

► **Co wyróżnia firmę w podejściu do zespołów?**

Myślę, że uznanie dla osiągnięć i wkładu każdego członka zespołu. Doświadczyłam tego chociażby w trakcie sezonu cen transferowych - intensywne zaangażowanie zespołu w wymagającym okresie zostało zauważone i docenione. Mam też poczucie, że zespoły mają realny wpływ na prowadzone projekty. Są decyzyjne i obdarzane zaufaniem, co buduje poczucie odpowiedzialności i chęci do działania.

► **Jedna rada dla kobiet myślących o rozwoju w podatkach?**

Świat podatków jest wymagający, a budowanie relacji z Klientami na początku kariery potrafi być wyzwaniem. Jeśli jednak czujecie, że to Wasza droga – podejmujcie się trudnych zadań z ochotą i zaangażowaniem pamiętając, że lepiej być odważnym już tu i teraz niż czekać na idealny moment lub idealną siebie. ■

Jej droga do roli menedżerki HR w BDO to historia świadomych wyborów, odwagi w przejmowaniu odpowiedzialności i budowania zespołu opartego na zaufaniu. Zaczynała w dwuosobowym dziale HR, dziś współtworzy struktury personalne w organizacji liczącej ponad 550 osób. W rozmowie opowiada o transformacji roli HR, realnym wsparciu kobiet w organizacji i o tym, dlaczego kluczowe nie są deklaracje, lecz konkretne działania – od mentoringu po proces reonboardingu.

► Jak wyglądała Twoja droga zawodowa do roli menedżerki HR w BDO?

O pracy w obszarze HR zaczęłam myśleć jeszcze w trakcie studiów na kierunku Psychologia, gdzie rozważałam dla siebie ścieżki, które połączą pracę z ludźmi, a także aspekty biznesowe. Pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywałam pracując stricte w obszarze psychologii, a pod koniec studiów pracowałam już jako rekruterka w agencji doradztwa personalnego. Wówczas miałam okazję realizować projekty dla firm z wielu branż, jak finanse, marketing czy IT. W tamtym okresie miałam także bardzo ciekawe wyzwanie współtworzenia warszawskiej filii agencji rekrutacyjnej specjalizującej się jedynie w obszarze IT, co również pozwoliło mi zdobyć pierwsze doświadczenie w zarządzaniu zespołem i odpowiedzialności za wyniki. Jednak wielu HR-owców, którzy zaczynają swoją drogę zawodową w agencji rekrutacyjnej wraz z upływem czasu chce rozwijać się w wewnętrznych strukturach HR, aby rozszerzać swoje kompetencje poza obszar rekrutacji i być „bliżej” pracowników, mając realny wpływ na kulturę organizacyjną. Tak też było ze mną, dlatego zdecydowałam się przejść do

wewnętrznego działu personalnego w firmie marketingowej, gdzie poza rekrutacją mogłam także realizować projekty z zakresu onboardingu czy też EB. Następnie, dokładnie 7 lat temu w marcu, pojawiłam się w BDO i już po pierwszych dniach, miałam przeczucie, że to w tej organizacji chce zostać na dłużej – i tak też się stało. W BDO zaczęłam od roli specjalisty HR pracując wówczas w dwuosobowym dziale HR. Wtedy byliśmy dwa razy mniejszą organizacją i wiele obszarów HR-owych działało w innym wymiarze, co było również powiązane z mniejszą digitalizacją. Niemniej, to co od początku dostrzegłam w BDO to jakość relacji międzyludzkich i atmosfera – wiedziałam, że to właśnie w takiej organizacji chce pracować. W organizacji się rozwijałam, zaczęłam wdrażać różne nowe pomysły/ reorganizować procesy HR. Potem stopniowo zaczęłam rozbudowywać dział.

► Jak zmieniała się rola HR wraz z rozwojem firmy i rosnącymi oczekiwaniami wobec organizacji?

Patrząc na rolę HR z perspektywy rynku pracy na pewno mogę powiedzieć, że



rola ta przeszła ogromną transformację. Wiele lat temu Działy HR były postrzegane przez pryzmat funkcji administracyjnej, gdzie zadania sprowadzały się do zarządzania danymi personalnymi czy rekrutacji, a nie do faktycznego wsparcia biznesu i pracowników. W ciągu ostatnich lat wiele dojrzałych organizacji stara się patrzeć jednak na jednostki HR po partnersku, ceniąc perspektywę działów personalnych. W BDO było wiele przełomowych momentów, które łączyły się ze zmianą roli i działania zespołu HR. Pierwszym takim momentem był COVID i wprowadzenie pracy zdalnej, a także wielu nowych narzędzi. Digitalizacja na pewno pozwoliła scentralizować procesy HR i efektywniej połączyć nasz dział, który na co dzień pracuje w Warszawie z pracownikami innych biur BDO. Wpływ na nasz dział i całą organizację ma także wiele kontroli, przez które regularnie przechodzimy, co na pewno też przyczyniło się do dbałości o wewnętrzne procedury. W ostatnich latach zaczęliśmy się również mocno rozrastać, obecnie zatrudniamy ponad 550 pracowników, co przekłada się na naturalny wzrost i różnicowanie potrzeb przy jednoczesnej chęci zachowania naszej tożsamości i kultury organizacyjnej.

JOANNA GŁADECKA
menedżerka HR
w BDO

► Jaką rolę kobiety odgrywają dziś w strukturze BDO – z perspektywy HR?

Kobiety w naszej organizacji stanowią blisko 70% kadry BDO, wspierając naszą firmę na każdej płaszczyźnie. Warto też wspomnieć, że Działy BS&O, Dział Doradztwa i Doskonalenia Zawodowego (BDO Solutions) czy też wszystkie działy wsparcia biznesu to w większości kobiety. Można więc powiedzieć, że kobiety są podstawowym trzonem naszej organizacji. Z perspektywy HR kobiety często przyczyniają się do budowania kultury współpracy zamiast rywalizacji, mogą wzmacniać kulturę komunikacji i zwracać dużą uwagę na dobrostan członków zespołu wykazując się empatią. Takie podejście realnie może przekładać się na budowanie pozytywnej atmosfery w organizacji, poczucie bezpieczeństwa psychicznego w miejscu pracy i tym samym większą satysfakcję wszystkich z nas.

► Jak zmieniała się obecność kobiet w rolach menedżerskich i lidarskich na przestrzeni ostatnich lat?

Na przestrzeni ostatnich lat możemy obserwować wzrost kobiet w BDO w strukturach partnerskich. W ostatnich latach kadra partnerów i partnerek stale się poszerza, a udział

HR blisko ludzi.
O budowaniu kultury,
która daje kobietom
realny wpływ

kobiet w tych strukturach to ponad 40%, co przekłada się na realny wpływ w kształtowaniu wizji rozwoju naszego biznesu. Jeśli przyjrzymy się rolom menedżerskim w BDO to mamy ponad 60% kobiet na stanowiskach menedżerek i starszych menedżerek, które świetnie sprawdzają się w roli liderek łącząc twarde kompetencje z wachlarzem umiejętności miękkich.

► **Jakie ścieżki rozwoju są dziś dostępne dla kobiet w BDO?**

W BDO nie różnicujemy ścieżek kariery pod kątem płci, także każda kobieta zatrudniona w BDO, czy każda kandydatka ma szansę rozwinąć skrzydła w dowolnym dziale, który jest dopasowany do profilu kompetencyjnego – od doradztwa podatkowego, przez audyt, BS&O czy działy administracyjne.

► **Jak HR wspiera rozwój kompetencji i awanse kobiet na różnych etapach kariery?**

To, co na pewno możemy zrobić jako HR, aby wspierać kobiety i wszystkich pracowników w rozwoju kompetencji to organizacja szkoleń. Poza merytorycznymi szkoleniami, staramy się także z każdym rokiem rozwijać ofertę szkoleń z umiejętności miękkich, które są skupione na tematyce zdrowia psychicznego, komunikacji zespołowej, zarządzania czasem, feedbacku. Wierzymy, że to jest cegiełka, która może przyczynić się do samorozwoju. Procesy HR-owe, które wspierają rozwój kariery to również coroczna ewaluacja, która podsumowuje osiągnięte cele i daje przestrzeń na nowe wyzwania i awanse. Dodatkowo, na przestrzeni ostatnich lat wprowadzyliśmy wiele inicjatyw, które są oparte na rozmowach „face to face” z pracownikami, ponieważ nie chcemy opierać się jedynie na ankietach. I to właśnie te rozmowy często są źródłem realnego wsparcia m.in. kobiet w naszej organizacji. Wiele osób, jak ma jakiś problem personalny w zespole, zastanawia się nad własną ścieżką kariery, to zgłasza się do naszego zespołu HR i wspólnie szukamy rozwiązania. To co przyświecało mi, odkąd tworzę struktury HR w BDO, to stworzyć Zespół oparty na zaufaniu i taki, który realnie jest „blisko” pracowników, dlatego zawsze jesteśmy otwarci i znajdziemy czas na rozmowę.

► **Czy w BDO funkcjonują rozwiązania umożliwiające różne tempo rozwoju zawodowego?**

Tak, BDO oferuje m.in. możliwość rekrutacji wewnętrznej. Jeśli ktoś ma poczucie, że nie realizuje się w danym dziale lub rozwija się za wolno, to zachęcamy do sprawdzenia czy jego kompetencje nie byłyby dopasowane do roli w innej linii biznesowej. Takie rozwiązanie może zdecydowanie wpłynąć na tempo rozwoju zawodowego. Rozwój na pewno może też być przyspieszony poprzez zdobywanie uprawnień czy dodatkowych certyfikacji finansowych przez pracodawcę. Zdobywanie nowych uprawnień, czy uczestnictwo w szkoleniach stanowi ważny element corocznej ewaluacji.



„
Nie chodzi o tworzenie osobnych ścieżek dla kobiet. Chodzi o to, by każda osoba w organizacji miała równe szanse i realny wpływ na jej rozwój.”

► **Jakie wyzwania najczęściej zgłaszają kobiety w organizacji?**

Raport Women in the Workplace 2025 (McKinsey & LeanIn.org) wskazuje, że kobiety uważają, że ich płeć ogranicza możliwości awansów i dotarcia do najbardziej topowych

stanowisk. Część przedsiębiorstw zredukowała programy, które wcześniej szczególnie pomagały kobietom, np. pracę zdalną czy programy rozwojowe. To prowadzi do tego, że wśród kobiet maleje ambicja awansowa, która wynika właśnie z braku wsparcia organizacji. Patrząc na wyzwania i bariery, kobiety na świecie i w Polsce często zwracają uwagę na problemy luki płacowej – czyli mniejsze zarobki za analogiczne role zawodowe. Według danych Eurostatu kobiety w Polsce zarabiają średnio 7,8% mniej niż mężczyźni. Warto jednak dodać, że jest to jedna z niższych luk płacowych w Europie. Bariery i trudności obserwowane zarówno na świecie jak i w Polsce to także łączenie kariery z obowiązkami domowymi i opieką nad dziećmi – raporty i rozmowy z kobietami wskazują, że kobiety wciąż biorą na siebie większość obowiązków domowych, co wpływa na ich przeciążenie i dobrostan.

► **Jak HR reaguje na tematy work-life balance, macierzyństwa, powrotów do pracy i zmian ról?**

Prawo pracy w Polsce stoi po stronie kobiet wracających po urloпах macierzyńskich, a dla działów HR temat ten jest bardzo istotny. To ważne, aby każda mama wracająca do firmy po tak ważnej zmianie życiowej mogła spokojnie i komfortowo wrócić do swoich obowiązków. W BDO od jakiegoś czasu wdrożyliśmy tzw. proces „reboardingu” – monitorujemy terminy powrotu po urloпах do pracy, dbamy o to, aby każda kobieta, która wraca po przerwie miała zapewnione wszystkie potrzebne dostępy, a także przekazujemy pakiet najważniejszych informacji wdrożeniowych, tak aby wszystko było pod ręką. Dodatkowo zawsze czeka też powitalny upominek. To małe kroki w całym procesie, ale mamy nadzieję, że choć trochę wspierają w pierwszych dniach po powrocie do pracy.

► **Co wyróżnia BDO jako pracodawcę z perspektywy kobiet?**

BDO wyróżnia przede wszystkim atmosfera oparta na szacunku i bezpieczeństwie. Takie środowisko sprzyja rozwojowi kobiet. Nasze wewnętrzne statystyki dotyczące zatrudnienia kobiet pokazują też, że BDO realnie oferuje możliwości obejmowania ról liderskich właśnie przez kobiety.

► **Jakie działania HR realnie wpływają na poczucie równości, wsparcia i możliwości rozwoju?**

Konieczne jest śledzenie trendów rynkowych i statystyk oraz monitorowanie, jak BDO prezentuje się na tle rynku – to na przykład jest związane z równym dostępem do awansów dla kobiet. Ważne są także wszelkie usprawnienia i gotowość wsparcia dla kobiet wracających po urloпах macierzyńskich, czy szkolenia promujące różnorodność i równość.

► **Jakie zmiany w podejściu do rozwoju kobiet są dziś najważniejsze dla organizacji takich jak BDO?**

Zmiana powinna być oparta na sprawiedliwym podejściu do wszystkich procesów i bieżącej analizie danych. Nie chodzi o tworzenie dedykowanych dla kobiet szkoleń, czy ścieżek kariery, chodzi o równe spojrzenie na wszystkich w organizacji i zapewnienie tych samych szans.

► **Jak HR widzi rolę kobiet w przyszłym rozwoju firmy?**

Przede wszystkim jako rolę strategiczną, a nie tylko operacyjną. To nie tylko kwestia równości, ale pełnego wykorzystania spektrum talentów w naszej organizacji.

► **Jaką jedną radę dałabyś kobietom rozpoczynającym lub rozwijającym karierę w takich firmach jak BDO?**

Chciałabym, aby kobiety zawsze wierzyły w siebie i swoją intuicję, a tym samym nie bały się realizować swoich pomysłów czekając na „odpowiedni” moment z podjęciem działania, bo ten moment jest właśnie teraz. ■

Zaczynała jako asystentka w Dziale Rewizji Finansowej, w czasach gdy audyt oznaczał codzienne delegacje i pracę u Klienta. Intensywny pierwszy sezon, presja jakości i ogrom wiedzy do przyswojenia stały się fundamentem dalszego rozwoju. Dziś koordynuje kilkunastoosobowy zespół Audit Back Office, który wspiera audyt BDO w całej Polsce. To historia o odwadze w podejmowaniu wyzwań, budowaniu jakości i tworzeniu zespołu „od zera”.

► Jak wyglądała Twoja droga zawodowa do ABO w BDO?

Swoją ścieżkę zawodową w BDO rozpoczęłam w 2014 roku jako asystent w Dziale Rewizji Finansowej. Miałam roczne doświadczenie w audycie, ale było ono związane z weryfikacją dokumentacji, nie z bezpośrednim udziałem w badaniu sprawozdań finansowych w zespole audytowym. Miałam spore obawy, czy poradzę sobie z nowym wyzwaniem, jednak chęć rozwoju i zdobycia doświadczenia okazała się być silniejsza. Pierwszy przepracowany sezon był dla mnie bardzo ciężki, intensywny i stresujący, wszystko było nowe, a tematy coraz bardziej wymagające. Z jednej strony byłam przerażona, bo zdawałam sobie sprawę z tego, jaki ogrom wiedzy do przyswojenia jeszcze przede mną, z drugiej strony z miesiąca na miesiąc czułam się coraz pewniej zarówno w realizacji zadań, jak i w kontakcie z Klientami. Zaczynałam pracę, w czasach kiedy w zasadzie całe badanie prowadzone było stacjonarnie u Klienta, więc delegacje i bezpośredni kontakt z Klientem były codziennością. Ten skok na głęboką wodę okazał się być otwarciem

drzwi do dalszego etapu rozwoju mojej ścieżki zawodowej. Najpierw otrzymałam awans na stanowisko seniora w Dziale Rewizji Finansowej, później propozycję koordynowania prac nowo powstającego zespołu Audit Back Office (ABO) Południe. Było to dla mnie duże zaskoczenie, ale i wyróżnienie. Dostałam możliwość wzięcia udziału w nowym projekcie BDO, co było ogromnym wyzwaniem. Ten sezon jest siódmym sezonem audytowym dla naszego zespołu ABO, z czego jestem bardzo dumna.

► Co Cię przyciągnęło do tego obszaru?

Świadomość tego jak wymagająca jest praca w Dziale Rewizji Finansowej pomogła mi podjąć się wyzwania jakim był udział w tworzeniu zespołu wsparcia, który realnie będzie w stanie odciążać zespoły audytowe. Również możliwość udziału w tworzeniu czegoś od samego początku była dla mnie intrygująca i ekscytująca. Nie ukrywam, że było we mnie sporo wątpliwości, ale wiedziałam, że w każdej chwili mogę liczyć na wsparcie moich przełożonych, którzy wierzyli we mnie i powierzyli mi to zadanie.



ALEKSANDRA ZŁOCZEWSKA

starsza menedżerka
w Dziale ABO BDO

mogłam poszerzać perspektywę i dostrzegać nowe możliwości rozwiązań.

► Co było dla Ciebie największym krokiem naprzód?

Największym krokiem naprzód było dla mnie przyjęcie propozycji koordynowania zespołem ABO. Była to dla mnie przestrzeń, gdzie mogłam wykorzystać zdobytą dotychczas wiedzę i doświadczenie oraz rozwijać przy tym umiejętności menedżerskie. Rozwój kompetencji eksperckich to jedno, natomiast rozwój kompetencji miękkich to drugie, umiejętność połączenia tych dwóch obszarów to nie lada wyzwanie. I w tym kierunku bardzo chciałam się rozwijać. Zespół ABO, którym zarządzam, to ludzie. Ludzie pełni zapału i pozytywnego nastawienia do pracy, wspierający się na co dzień, ale i świadomi swojej roli w zespole. Tutaj każdy może liczyć na pomoc, wsparcie, miłe słowo. Wszyscy razem dbamy o pozytywną atmosferę i dobre relacje w zespole. Mimo często występującej presji czasu i natłoku pracy wiemy, że razem poradzimy sobie z każdym wyzwaniem.

► Jak rozwijałaś swoje kompetencje eksperckie?

Zawsze chętnie brałam udział we wszystkich możliwych szkoleniach, czytałam, słuchałam, staram się przyswajać wiedzę we własnym zakresie. Uważam jednak, że nic nie pomogło mi tak bardzo jak czerpanie wiedzy od osób z większym doświadczeniem. Uważność i docenianie poświęcanego mi czasu przez innych pracowników była dla mnie kluczowa w rozwijaniu kompetencji. Zawsze starałam się dokładnie przeanalizować otrzymaną informację zwrotną, brałam pod uwagę wszystkie wskazówki, podpowiedzi, sugestie. Na bieżąco analizowałam popełniane błędy i starałam się wyciągać wnioski. Bardzo zależało mi na zwiększeniu jakości realizowanych zadań, na tym, aby nie powielać popełnionych wcześniej błędów. Zawsze towarzyszyła mi w pracy skrupulatność, chęć pogłębiania wiedzy, zdobywania nowych doświadczeń, jednak bez wsparcia innych osób nie byłoby to możliwe. Trafiłam na swojej ścieżce zawodowej na wiele wyjątkowych, inspirujących osób, które chętnie dzieliły się ze mną swoimi doświadczeniami, spostrzeżeniami, wiedzą, a także innym spojrzeniem na różne kwestie, dzięki czemu

Za kulisami audytu.
O roli, która realnie odciąża zespoły

”

Odpowiedzialność i presja jakości nie przerażają – motywują nas do działania i budowania zaufania każdego dnia.

”

► Jak radzisz sobie z odpowiedzialnością i presją jakości?

Odpowiedzialność i presja jakości to nieodłączne elementy mojej pracy, z którymi przez ostatnie lata zdążyłam się oswoić. Z roku na rok przed zespołem ABO pojawiają się nowe wyzwania, zwiększa się zakres realizowanych procedur, skala działalności, a co za tym idzie powiększa się skład zespołu. Zespół ABO na początku powstania liczył trzy osoby i realizował kilka procedur dla spółek południowych. Obecnie ABO, w tym Data Analytics, to zespół kilkunastu osób wykonujący cały wachlarz procedur od tych administracyjnych, przez procedury weryfikacji sprawozdań finansowych, po procedury analityczne i techniczne (aktualnie dla zespołów audytowych z wszystkich regionów). Fundamentem zespołu ABO jest wysoka jakość i efektywność realizowanych zadań. Jesteśmy zespołem wsparcia, naszym priorytetem jest odciążenie Działu Rewizji Finansowej i wykonywanie ustalonych zadań zgodnie z obowiązującymi procedurami. Zależy nam na dobrych relacjach i zaufaniu ze strony DRF, dlatego tak dużą rolę odgrywa w naszym działaniu zarówno jakość naszej pracy jak i terminowość, otwartość w kontakcie z członkami zespołów audytowych, skrupulatność i elastyczność. Bazując na tych założeniach dążymy, aby współpraca między ABO i DRF przebiegała sprawnie, efektywnie, z satysfakcją dla obu stron. Świadomość członków zespołu

odnośnie naszej roli w BDO oraz założeń, zgodnie z którymi działamy sprawia, że odpowiedzialność i presja jakości stają się elementami naszej codziennej pracy, nie przerażają, a motywują do dalszych działań.

► Czy doświadczyłaś momentów wymagających zmiany ról?

Moja rola w BDO zmieniła się diametralnie kiedy podjęłam decyzję o przejściu z DRF do ABO. Nie uczestniczę już bezpośrednio w badaniach sprawozdań finansowych, jako członek zespołu audytowego. Mam jednak możliwość rozwoju na innej płaszczyźnie. Koordynowanie pracy kilkunastoosobowego zespołu jest dla mnie ogromnym wyzwaniem, a rozwój zespołu z sezonu na sezon przynosi ogromną satysfakcję i daje motywację do dalszego działania.

► Jak BDO wspiera rozwój specjalistów?

Rozwój pracowników jest dla firmy priorytetową kwestią, niezależnie od stanowiska. Bardzo cenię cykliczne szkolenia wewnątrz Akademii BDO, gdzie każdy pracownik może zdecydować o chęci udziału w szkoleniu z zakresu, który go dotyczy lub interesuje. Bardzo dużą zaletą większości szkoleń jest możliwość ich ponownego odsłuchania, ponieważ są nagrywane. Tematyka szkoleń jest naprawdę różnorodna i daje możliwość rozwoju zarówno kompetencji eksperckich, jak i miękkich. Na szkoleniach poruszane są istotne kwestie i podkreślane obszary, które wymagają zwrócenia szczególnej

uwagi. Co ważne, szkolenia nie są stresujące dla pracowników, prowadzone są w przyjaznej atmosferze, która sprzyja szybkiemu przyswajaniu wiedzy, dzięki czemu naprawdę stanowią świetną formę rozwoju i motywacji. Z perspektywy zarówno pracownika, jak i przełożonego uważam, że bardzo cenny w BDO jest system rozmów ewaluacyjnych. Jest to moment, w którym każdy pracownik może liczyć na otwartą i szczerą rozmowę.

► Co daje Ci poczucie stabilności i sensu pracy?

Myślę, że poczucie stabilności daje mi praca w firmie o dobrej pozycji rynkowej z jasną strategią rozwoju, w której pracownik jest szanowany i doceniany. Sensem mojej pracy jest Zespół ABO, jego funkcjonowanie i rozwój. Zespół to ludzie- współpraca z nimi daje dużą satysfakcję, bo oparta jest na wzajemnym szacunku, wsparciu, zaufaniu i zaangażowaniu. W zespole ABO nie ma miejsca na konflikty, egoizm, ignorancję. Wszyscy gramy do jednej bramki, mamy wspólne cele, priorytety i wzajemne wsparcie, czyli to, co w pracy zespołowej najważniejsze.

► Co poradziłabyś osobom rozpoczynającym pracę w ABO?

Moja rada: bądź uważny i zachowaj spokój, my zajmiemy się resztą. W ABO dokładamy wszelkich

starań, aby nowozatrudnione osoby czuły się w naszym zespole komfortowo. Myślę, że niezależnie od dotychczasowego doświadczenia czy stanowiska, atmosfera jest kluczowym elementem adaptacji w nowym miejscu pracy. Podchodzimy z dużą wyrozumiałością do nowych pracowników, zapewniając im wsparcie zarówno merytoryczne, jak i mentalne. Oczekujemy w zamian pełnego zaangażowania. Dlatego tak ważne jest, by zachować uważność podczas prowadzonych przez nas szkoleń, wszelkich rozmów oraz przekazywanej na co dzień informacji zwrotnej, która jest dla nas kluczowa w codziennej pracy. Na początkowym etapie wdrożenia ilość przekazywanych informacji może przytłaczać, dlatego ważne, by zachować spokój. Daj sobie czas, wraz z nabytym doświadczeniem przyjdzie pewność w realizacji zadań. ■

Przywódstwo

Kobiety stanowią 40% w Zarządzie BDO
Kobiety stanowią 40% w strukturze partnerskiej BDO
Kobiety stanowią 61% w kadrze menedżerskiej BDO

Jej ścieżka zawodowa nie była szczegółowo zaplanowana – to kolejne doświadczenia pokazywały, że najbliższa jest jej praca z ludźmi i towarzyszenie im w rozwoju. Dziś w obszarze szkoleń i rozwoju w BDO tworzy przestrzeń, w której nie narzuca się gotowych schematów, lecz wspiera w budowaniu odwagi, samodzielności i poczucia sprawczości. To rozmowa o tym, jak rozwijać kompetencje bez utraty własnego stylu i wartości.

► **Jak wyglądała Twoja droga zawodowa do obszaru szkoleń i rozwoju w BDO?**

Moja droga zawodowa nie była zaplanowana od A do Z. Raczej krok po kroku odkrywałam, że najbardziej interesuje mnie praca z ludźmi i to, jak się uczą oraz rozwijają. Lubię mieć realny wpływ na to, co tworzę, dlatego naturalnie pociągały mnie projekty, w których mogłam działać samodzielnie i brać odpowiedzialność za efekt.

Do obszaru szkoleń trafiłam właściwie trochę przez przypadek – pojawiła się szansa zaangażowania się w projekt rozwojowy i postanowiłam spróbować. Z czasem okazało się, że to przestrzeń, w której czuję się najlepiej. Możliwość wspierania innych w zdobywaniu wiedzy i rozwijaniu kompetencji dała mi dużą satysfakcję i utwierdziła mnie w przekonaniu, że to kierunek, w którym chcę się dalej rozwijać – również w BDO.

► **Czy od początku widziałas siebie w roli wspierającej rozwój ludzi i kompetencji?**

Nie nazwałabym tego planem, raczej wewnętrznym przekonaniem. Od zawsze czułam, że dobrze odnajduję się w rolach, gdzie mogę towarzyszyć innym w rozwoju, ale na własnych zasadach. Samodzielność była dla mnie ważna – zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w sposobie pracy.

► **Jak zmieniały się potrzeby szkoleniowe kobiet na przestrzeni ostatnich lat?**

Widzę dużą zmianę. Coraz częściej kobiety nie pytają już tylko „jak się rozwinąć”, ale „jak robić to po swojemu”. Szukają wsparcia w budowaniu pewności siebie, odwagi w podejmowaniu decyzji i poczucia, że mają prawo działać samodzielnie.

► **Jakie wyzwania najczęściej pojawiają się w kontekście rozwoju kobiet w organizacji?**

Często jest to wewnętrzne napięcie między oczekiwaniami otoczenia a własnymi potrzebami. Wiele kobiet chce się rozwijać, ale jednocześnie zachować autonomię i sens w tym, co robi. To wymaga odwagi i zaufania do siebie.

► **Jak szkolenia mogą realnie wspierać kobiety w momentach zmiany ról, awansów lub powrotów do pracy?**

Najbardziej wtedy, gdy nie narzucają gotowych schematów, tylko pomagają kobietom odnaleźć własny sposób działania i wzmocnić poczucie sprawczości.



MARZENA PAĆKOWSKA
menedżerka
w BDO Academy

w budowaniu przyszłych liderek BDO?

Jako wsparcie w budowaniu odwagi, świadomości własnych kompetencji i gotowości do brania odpowiedzialności – na własnych warunkach.

► **Jakie kompetencje będą szczególnie ważne dla kobiet w najbliższych latach?**

Samodzielność, elastyczność, odporność psychiczna i umiejętność słuchania siebie.

► **Jaką jedną radę dałabyś kobietom, które chcą świadomie inwestować w swój rozwój zawodowy?**

Zaufaj sobie. Rozwój zaczyna się w momencie, kiedy pozwalasz sobie działać po swojemu i bierzesz odpowiedzialność za własne wybory. ■

► **Jakie programy szkoleniowe w BDO szczególnie wspierają rozwój kobiet?**

Te, które dają przestrzeń do refleksji, rozmowy i samodzielnych decyzji. Programy, które nie mówią „jak trzeba”, ale zapraszają do świadomego wyboru własnej drogi.

► **W jaki sposób oferta szkoleniowa uwzględnia różne etapy kariery i różne potrzeby rozwojowe?**

Staramy się dawać wybór i elastyczność, bo rozwój nie przebiega liniowo. Każdy etap kariery niesie inne pytania i inne potrzeby.

► **Jak mierzycie skuteczność działań rozwojowych?**

Patrzemy nie tylko na liczby, ale przede wszystkim na to, czy uczestnicy czują się bardziej pewni siebie i samodzielni w działaniu.

► **Jak widzisz rolę szkoleń i rozwoju**

Wspierać,
nie narzucać.
Nowe podejście
do rozwoju kobiet

”

Rozwój zaczyna się wtedy, gdy pozwalasz sobie działać po swojemu i bierzesz odpowiedzialność za własne wybory.

”

Do obszaru transakcyjnego trafiła jeszcze przed obroną pracy magisterskiej, szukając miejsca, które będzie jednocześnie wymagające i różnorodne projektowo. Dziś, po ponad pięciu latach w BDO, mówi o pracy w Deal Advisory jako o przestrzeni ciągłego uczenia się – od szybkiego wchodzenia w nowe branże po budowanie relacji z inwestorami i zarządami spółek. To rozmowa o odpowiedzialności, presji czasu i o tym, jak doświadczenie przekłada się na spokój decyzyjny.

▶ **Jak trafiłaś do obszaru doradztwa transakcyjnego w BDO?**

Do obszaru transakcyjnego trafiłam pod koniec studiów magisterskich na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, gdzie studiowałam Rachunkowość i controlling. Szukając pierwszej pracy zależało mi na miejscu, które będzie inspirujące, rozwojowe i jednocześnie niepowtarzalne projektowo. Dział Transakcji okazał się bardzo trafnym kierunkiem. Współpracę rozpoczęłam jeszcze przed obroną, a dziś jestem w BDO już ponad pięć lat.

▶ **Czy praca przy transakcjach była Twoim celem?**

Nie był to cel zaplanowany od początku studiów, raczej naturalnie odkryty po drodze. Najbardziej interesująca wydawała mi się bliska współpraca z interesariuszami – zarówno ze spółkami będącymi przedmiotem transakcji, jak i potencjalnymi inwestorami. Dużą wartością okazała się także możliwość poznawania bardzo różnorodnych branż – od klinik weterynaryjnych, przez firmy produkcyjne, aż po farmy fotowoltaiczne. Miałam też okazję uczestniczyć w projekcie przygotowania petycji w interesie dobra społecznego, gdzie kluczowe było oparcie argumentów na rzetelnych danych – wiedza i możliwość zaangażowania się w taki projekt z ramienia BDO były dla mnie szczególnie cenne. Ta zmienność sprawia, że każdy projekt jest inny i trudno o rutynę.

▶ **Jakie doświadczenia najbardziej Cię ukształtowały?**

Najbardziej kształtujące okazały się projekty wymagające szybkiego wejścia w zupełnie nowe branże i modele biznesowe. Każda transakcja to inne dane, inni ludzie i inna dynamika współpracy, co uczy elastyczności i szerokiego spojrzenia na biznes. Praca w tym obszarze umożliwia też systematyczne poszerzanie wiedzy wraz z kolejnymi projektami – czasem od absolutnych podstaw. To właśnie ta różnorodność i ciągłe uczenie się najmocniej budują doświadczenie.

▶ **Jak zmienia się perspektywa wraz z kolejnymi projektami?**

Wraz z kolejnymi projektami finansowego due diligence i innymi projektami transakcyjnymi zauważyłam u siebie wyraźny wzrost pewności siebie i decyzyjności, bo doświadczenie pozwala szybciej i spokojniej podejmować decyzje. Udział w nich rozwija kreatywność, elastyczność i zaradność w niestandardowych sytuacjach, a jednocześnie naturalnie poszerza wiedzę biznesową. Coraz większą rolę zaczynają odgrywać także relacje i komunikacja z ludźmi, nie tylko analiza danych. Każdy kolejny projekt daje większe poczucie swobody i realnego wpływu na przebieg współpracy.

▶ **Jak radzisz sobie z presją czasu i odpowiedzialnością w projektach M&A?**



JUSTYNA STANISZ
starsza konsultantka
w Dziale Deal Advisory
w BDO

– **to branża zdominowana przez mężczyzn?**

Osobiście nie odczułam barier wynikających z bycia kobietą. Zdecydowanie większe znaczenie miały kompetencje, zaangażowanie i sposób pracy niż płeć. W moim doświadczeniu to właśnie wiedza i profesjonalizm budują wiarygodność w relacjach zawodowych.

▶ **Co w BDO sprzyja rozwojowi w Deal Advisory?**

Zdecydowanie różnorodność projektów i branż, z którymi mamy styczność na co dzień - każdy z nich wymaga innego podejścia i pozwala zdobywać nowe doświadczenia w praktyce. Dużą wartością jest też odpowiedzialność,

Kluczowe są dla mnie planowanie i umiejętność ustalania priorytetów, a z czasem dużą rolę zaczęło odgrywać także doświadczenie, które daje więcej spokoju w działaniu. Bardzo ważne jest również oparcie w przełożonych i zespole – regularnie wymieniamy się spostrzeżeniami i wzajemnie doradzamy, co realnie pomaga w trudniejszych momentach. Staram się też pamiętać o odrywaniu się od zadań, czy to poprzez sport, czy inne aktywności zupełnie niezwiązane z finansami. W moim przypadku dużą równowagę daje malarstwo, które pozwala mi całkowicie zmienić perspektywę i pomaga mi w wyciszeniu się.

▶ **Czy jako kobieta w tym obszarze napotkałaś specyficzne wyzwania**

Bez rutyny.
O budowaniu
pewności siebie
w świecie transakcji



▶ **W BDO liczą się kompetencje.**

▶ **Autorytet buduje się wiedzą, relacją i konsekwencją.**

▶ **Profesjonalizm nie ma płci.**

▶ **Doświadczenie to nasza wspólna waluta.**

▶ **Jakość pracy mówi głośniejsz niż stereotypy.**

”

Nie czekaj, aż poczujesz się w 100% gotowa. Kompetencje buduje się działaniem, nie teorią.

”

co przyspiesza rozwój i buduje samodzielność. Istotne są również projekty o międzynarodowym charakterze, które poszerzają perspektywę i standardy pracy. W takim otoczeniu trudno o stagnację.

▶ **Jak wygląda współpraca zespołowa?**

Współpraca ma bardzo partnerski charakter i opiera się na otwartej komunikacji. Jesteśmy bardzo zgranym zespołem. Dużo rozmawiamy, dzielimy się wiedzą i doświadczeniami, a burze mózgów są naturalnym elementem pracy nad projektami. Dzięki temu każdy może wnieść swoją perspektywę i jednocześnie uczyć się od innych.

▶ **Jedna rada dla kobiet myślących o karierze przy doradztwie transakcyjnym?**

Nie czekać na moment, w którym poczujemy się w 100% gotowe, bo on rzadko przychodzi sam. Warto próbować, zadawać pytania i uczyć się w praktyce - kompetencje buduje się działaniem, nie teorią. Nie bać się liczb ani wyzwań, bo to obszary, których naprawdę można się nauczyć. Pewność siebie przychodzi z doświadczeniem, a nie odwrotnie. ■

Połączenie wykształcenia prawniczego z ekonomicznym nie było przypadkiem, lecz przemyślaną decyzją. Doradztwo podatkowe okazało się przestrzenią, w której teoria spotyka się z realnymi decyzjami biznesowymi, a analiza przepisów wymaga nie tylko wiedzy, lecz także odwagi rekomendacyjnej. W rozmowie opowiada o budowaniu eksperckości w obszarze CIT, roli aplikacji radcowskiej i o tym, jak podejmować decyzje w świecie, który rzadko bywa zero-jedynkowy.

► **Jak zaczęła się Twoja droga zawodowa w podatkach i jak trafiłaś do BDO?**

W trakcie przygotowywania się do egzaminu wstępnego na aplikację radcowską zaczęłam zastanawiać się, w jakim kierunku chciałabym rozwijać swoją drogę zawodową. Wtedy pomyślałam, że dobrym pomysłem byłoby połączenie prawa z inną dziedziną – taką, która pozwala łączyć wiedzę prawniczą z rozumieniem mechanizmów ekonomicznych i realiów biznesu. Naturalnym wyborem były podatki, z uwagi na fakt, że ukończyłam studia na uniwersytecie ekonomicznym. Zaczęłam zatem poszukiwać pracy w obszarze doradztwa podatkowego i tak trafiłam do BDO.

► **Czy od początku wiedziałaś, że chcesz zajmować się doradztwem podatkowym, czy był to raczej splot okoliczności?**

Nie był to przypadek, lecz raczej świadoma decyzja, która wykrystalizowała się w toku poszukiwań i analizy własnych

Prawo, liczby i odwaga decyzji. Świadoma droga w doradztwie podatkowym

predyspozycji oraz zainteresowań.

► **Co najbardziej przyciągnęło Cię do tej specjalizacji – dynamika zmian, praca z Klientami, a może możliwość ciągłego uczenia się?**

Wydaje mi się, że głównym czynnikiem był fakt, że chciałam połączyć mój warsztat prawniczy z obszarem, w którym przepisy realnie wpływają na decyzje finansowe i strategiczne przedsiębiorców. W prawie podatkowym faktycznie trudno o rutynę. Ale zmieniające się regulacje wraz z nowymi modelami biznesowymi, traktuję jako wartość dodaną, która pozwala mi ciągle się rozwijać.

► **Jakie momenty w Twojej karierze uznałabyś za przełomowe?**

Myślę, że na ten moment było to dostanie się na aplikację radcowską i jej ukończenie. Okres aplikacji był czasem, gdzie mogłam skonfrontować wiedzę teoretyczną z praktyką. Ukończenie aplikacji traktuję jako przejście do kolejnego



etapu mojej ścieżki zawodowej. Otworzyło mi to możliwość przystąpienia do egzaminu zawodowego w celu uzyskania tytułu radcy prawnego, który uprawnia do wykonywania czynności doradztwa podatkowego.

► **Co najbardziej pomogło Ci w rozwoju – konkretne projekty, mentorzy, szkolenia, a może zaufanie przełożonych?**

W mojej ocenie najbardziej pomogła mi praca z Klientami i bardziej doświadczonymi osobami w zespole – możliwość obserwowania jakie rozwiązania podatkowe należy czy warto stosować w konkretnych projektach oraz konfrontowanie ich z własnymi pomysłami dało mi najwięcej.

► **Jak wyglądała u Ciebie droga budowania eksperckości – czy od początku miałaś jasno określoną specjalizację?**

Moja droga budowania eksperckości była raczej procesem. Wiedziałam, że chce rozwijać się w podatkach, natomiast nie miałam jednoznacznie określonej specjalizacji. Z czasem naturalnie zaczęłam koncentrować się na szeroko pojętym CIT

DANUTA POTONIEC
starsza konsultantka podatkowa
w Dziale Doradztwa Podatkowego BDO

– w dużej mierze wynikało to ze struktury projektów realizowanych w zespole, w którym pracuję. Można więc powiedzieć, że regularna praca przy tych projektach spowodowała, że dziś CIT stanowi główną oś mojej działalności zawodowej.

► **Doradztwo podatkowe bywa wymagające – duża odpowiedzialność, presja czasu, zmieniające się przepisy. Co było dla Ciebie największym wyzwaniem?**

Największym wyzwaniem było nauczenie się podejmowania decyzji w warunkach niepełnej pewności. W prawie podatkowym rzadko mamy do czynienia z sytuacjami całkowicie zero-jedynkowymi. Często konieczna jest analiza ryzyk, różnych możliwych interpretacji oraz przewidywanie podejścia organów, ponieważ klienci oczekują konkretnych rekomendacji.

► **Czy na swojej drodze zawodowej odczułaś bariery lub trudności związane z byciem kobietą w tej profesji?**

Nigdy nie doświadczyłam tego, żeby moje umiejętności były postrzegane przez pryzmat

bycia kobietą. Mam świadomość, że w niektórych środowiskach kobiety wciąż muszą dodatkowo udowodniać swoje kompetencje. Uważam jednak, że coraz wyraźniej widać zmianę pokoleniową – to merytoryczne przygotowanie, konsekwencja w działaniu i jakość pracy budują pozycję, niezależnie od płci – czego najlepszym przykładem jest Pani Prezes BDO. W ostatnich latach to więcej kobiet niż mężczyzn uzyskało tytuł doradcy podatkowego, co tylko potwierdza, że płeć nie jest żadnym wyznacznikiem w tej profesji.

► Jak radzisz sobie z intensywnością pracy, szczególnie w okresach wzmożonych projektów lub zmian legislacyjnych?

W moim przypadku kluczowe znaczenie ma dobra organizacja pracy i zarządzanie priorytetami. Równie ważne jest korzystanie z pracy zespołowej – konsultacje i wymiana doświadczeń pozwalają na bieżące aktualizowanie wiedzy, co umożliwia utrzymanie wysokiej jakości pracy i podejmowanie decyzji w sposób przemyślany, nawet pod presją czasu.

► Co w BDO realnie wspiera rozwój konsultantek podatkowych?

Przede wszystkim dzięki możliwości pracy przy różnorodnych projektach istnieje możliwość

zdobywania praktycznego doświadczenia i pogłębiania specjalistycznej wiedzy. Ponadto, w BDO nigdy nie spotkałam się z żadnymi przeszkodami w związku z odbywaniem przeze mnie szkolenia zawodowego na aplikacji radcowskiej, które wiązało się z koniecznością udziału w zajęciach czy korzystaniem z urlopu szkoleniowego. Także inicjatywy szkoleniowe w obszarze podatkowym spotykały się ze wsparciem i pełną akceptacją. Takie podejście BDO pokazuje, że firma sprzyja i inwestuje w rozwój zawodowy każdego członka zespołu.

► Jak oceniasz kulturę współpracy, możliwość zadawania pytań i uczenia się od bardziej doświadczonych ekspertów?

Kulturę współpracy oceniam bardzo wysoko. Panuje otwartość na zadawanie pytań i dzielenie się wiedzą, co sprawia, że można wiele nauczyć się od doświadczonych członków zespołu. Taka atmosfera zdecydowanie sprzyja pracy i ułatwia stawianie czoła wyzwaniom projektowym, wiedząc że zawsze można liczyć na wsparcie kogoś bardziej doświadczonego.

► Co – Twoim zdaniem – wyróżnia BDO jako pracodawcę w obszarze doradztwa podatkowego?

Myślę, że głównym aspektem jest wspierające podejście do inicjatyw rozwojowych. Pozwala to aktywnie kształtować własną

ścieżkę zawodową i rozwijać kompetencje w obszarach, które najbardziej odpowiadają naszym zainteresowaniom. Daje to także poczucie odpowiedzialności za własny rozwój i motywuje do ciągłego rozwoju. Zwłaszcza w doradztwie podatkowym, gdzie regulacje szybko się zmieniają, takie podejście jest kluczowe, by móc skutecznie odpowiadać na potrzeby Klientów. Ponadto, pracujemy w małych zespołach, co ułatwia bieżącą wymianę wiedzy i doświadczeń, ale przede wszystkim w takich warunkach każdy ma realny wpływ na realizowane projekty, a jego wkład jest zauważalny i doceniany, co zwiększa motywację i odpowiedzialność.

► Jakie kompetencje są dziś kluczowe dla kobiet rozwijających się w podatkach – nie tylko merytoryczne, ale też „miękkie”?

W mojej ocenie jest to umiejętność krytycznego myślenia i kreatywność, pozwalające analizować ryzyka i proponować praktyczne rozwiązania dostosowane do potrzeb biznesu klienta. W połączeniu z wiedzą merytoryczną takie podejście może być kluczem do budowania relacji zaufania z Klientem. Kobiety często pełnią różne role – dlatego powinny także kształtować umiejętność zarządzania czasem i priorytetami, tak aby w dynamicznych sytuacjach mogły zachować równowagę.

► Jaką jedną radę dałabyś młodszym kobietom, które rozważają karierę w doradztwie podatkowym lub są na jej początku?

Rozwijaj wiedzę merytoryczną i odwagę do jej używania. Odwaga nie oznacza braku wątpliwości, lecz działanie pomimo nich. Czasami warto podjąć wyzwanie i nie czekać, aż będzie się „w 100% gotowa”. Tak naprawdę rozwijanie wiedzy i odwagi to procesy, które się wzajemnie wzmacniają: kompetencje budują pewność siebie, a odwaga do działania przyspiesza zdobywanie doświadczenia. P.S. Ja dalej nad tym pracuję. ■



Liderką stajesz się wtedy, gdy bierzesz odpowiedzialność.

Wpływ zaczyna się od postawy.

Przywództwo to odwaga bycia sobą.

Nie musisz zmieniać siebie, by awansować.

Rola wspierająca też jest rolą strategiczną.

Swoją przygodę z BDO zaczęła jeszcze podczas studiów – od recepcji i uważnego obserwowania, jak funkcjonuje firma. Z czasem ciekawość systemów i procesów przerodziła się w realne zaangażowanie w projekty technologiczne, a następnie w pracę w Dziale IT. Dziś rozwija kompetencje w dynamicznie zmieniającym się środowisku, łącząc analityczne myślenie z praktycznym rozwiązywaniem problemów. To historia o odwadze do zmiany kierunku i nieustannym uczeniu się.

▶ **Jak trafiłaś do BDO i obszaru technologii?**

Pracę w BDO rozpoczęłam jeszcze w trakcie studiów. Już wtedy, pracując jeszcze z za recepcyjnego stanowiska starałam się jak najlepiej poznać firmę i aktywnie włączać się w dodatkowe inicjatywy. Z czasem moje zaangażowanie oraz zainteresowanie tym jak funkcjonują systemy i procesy, zarówno od strony technicznej, jak i organizacyjnej, doprowadziło do tego, że zaczęłam wspierać projekty oraz zajmować się techniczną obsługą strony internetowej BDO, następnie przeszłam do działu IT.

▶ **Czy była to zmiana kierunku czy naturalna kontynuacja?**

Była to częściowo zmiana kierunku, ale myślę że jednocześnie naturalna ścieżka. Rozwijałam kompetencje i odkrywałam, że w takim obszarze czuję się najlepiej i mogę wykorzystać swoje umiejętności.

▶ **Jak wyglądał Twój rozwój w obszarze, który szybko się zmienia?**

Rozwój w IT od samego początku oznaczał dla mnie intensywną naukę, poznanie procesów biznesowych, narzędzi oraz technik. Kluczowe jest zrozumienie celu oraz potrzeb biznesu-gdy wiemy co chcemy wykonać znacznie łatwiej znaleźć odpowiednie rozwiązanie. Trzeba samodzielnie szukać, testować różne podejścia i łączyć ze sobą wiele wątków. Dzięki temu rozwija się myślenie analityczne i techniczna intuicja. Nie zawsze było łatwo i do tej pory nie jest - szczególnie wraz z wchodzeniem w życie nowych przepisów, np. podatkowych, a co za tym idzie wdrażanie tych zmian do narzędzi pracy w BDO.

▶ **Jaką rolę odegrało ciągłe uczenie się?**

Ciągłe uczenie się pozwala mi być na bieżąco ze zmianami technologicznymi, dzięki czemu nowe narzędzia i funkcje rozumiem i wiem, jak je wykorzystać.



▶ **Czy w obszarze IT spotkałaś się z wyzwaniami związanymi z byciem kobietą?**

Osobiście nie spotkałam się z wyzwaniami wynikającymi z bycia kobietą w IT, wręcz przeciwnie, uważam to za atut. W tym obszarze liczy się przede wszystkim wiedza, zaangażowanie i umiejętność rozwiązywania problemów.

▶ **Jak budowałaś swoją pozycję ekspercką?**

Nie postrzegam siebie za eksperta, zawsze jest jeszcze ogrom umiejętności i wiedzy do odkrycia. Uczę się w praktyce, testuję różne rozwiązania oraz mam wsparcie bardziej doświadczonych osób.

▶ **Jak BDO wspiera rozwój kompetencji technologicznych?**

BDO wspiera rozwój kompetencji technologicznych poprzez dostęp do nowoczesnych narzędzi, rozwiązań oraz projektów, a także możliwość zdobywania certyfikatów Microsoft. Dodatkowo mogę liczyć na mentoring i wsparcie kolegów z działu, to wszystko sprawia, że mogę się rozwijać i zdobywać doświadczenie.

MONIKA AUGUSTYNIAK
specjalistka ds. Systemów
i Aplikacji Biznesowych
w Dziale IT BDO

▶ **Co daje Ci przestrzeń do eksperymentowania?**

Przebieżność do eksperymentowania pozwala mi rozwijać kreatywność i odkrywać nowe możliwości, daje mi to dużą satysfakcję, szczególnie gdy uda się stworzyć coś, co na początku wydawało się niewykonalne.

▶ **Co poradziłabyś kobietom myślącym o karierze w technologiach?**

Próbujcie - w IT jest wiele kierunków, które mogą Was zaciekać od programowania, bazy danych, administrację systemami, IT support, po sieci, bezpieczeństwo czy nowoczesne technologie, jak AI. Dodatkowo fajnie byłoby mieć koleżankę w dziale. ■

”

W IT liczy się wiedza, zaangażowanie i umiejętność rozwiązywania problemów – reszta to kwestia odwagi, żeby spróbować.

”

Od recepcji
do IT.
Ciekawość,
która stała się
specjalizacją

Jej droga zawodowa zaczęła się od prostych zadań i pracy „od kuchni”. Z czasem kolejne role — recepcja, menedżerki biura, projekty strategiczne — układały się w historię o rosnącej odpowiedzialności i coraz szerszej perspektywie. Dziś jako liderka w administracji nie tylko organizuje i koordynuje, ale przewiduje, planuje i realnie wpływa na sprawność całej firmy. To opowieść o roli, która bywa niewidoczna — ale, bez której organizacja nie działałaby tak płynnie.

► Jak wyglądała Twoja droga do roli liderkiej w administracji?

Moja droga to jak dobrze opowiedziana historia — zaczynała się skromnie, ale z każdym rozdziałem nabierała tempa. Zaczęłam od pracy dorywczej w niewielkim biurze, gdzie uczyłam się, jak firma działa „od kuchni”. Każdy kolejny etap był naturalną konsekwencją poprzedniego: praca na recepcji, zmiana firmy, awans na stanowisko Office Managera — miejsce, które okazało się najcenniejszą szkołą wielozadaniowości, komunikacji i zachowania zimnej krwi w każdej sytuacji. Z czasem dostawałam coraz bardziej odpowiedzialne zadania. Przerabiałam „zadania” i „projekty” przez wszystkie przypadki, aż w końcu zaczęłam łączyć kropki szerzej niż tylko w codziennych procesach. To właśnie ta ewolucja — krok po kroku, rola po roli — doprowadziła mnie do miejsca, w którym dziś nie tylko organizuję, ale i planuję, przewiduję, wspieram oraz kieruję. A wszystko zaczęło się od najprostszych zadań, które okazały się najlepszą podstawą do bycia skutecznym liderem.

► Czy planowałaś rozwój w tym obszarze?

Moja historia zawodowa to najlepszy dowód na to, że czasem to przypadek otwiera drzwi, o których nawet nie myśleliśmy. Administracja nie była moim zaplanowanym celem ani kierunkiem kariery. Nie przypuszczałam, że właśnie w tym miejscu odkryję przestrzeń, w której poczuję naturalny rytm, zrozumieć, jak

bardzo lubię pracę z ludźmi i organizacją procesów, i że to właśnie ona stanie się fundamentem mojego przyszłego rozwoju. Z czasem zrozumiałam, że nie zawsze trzeba mieć gotowy plan — czasem wystarczy otwartość, by dostrzec szansę, która przeradza się w kierunek, rozwój i poczucie sensu.

► Jakie kompetencje okazały się kluczowe w Twojej pracy?

W administracji liczy się cały zestaw supermocy. Z jednej strony potrzebna jest żelazna organizacja, komunikacja, planowanie z wyprzedzeniem, zdolność ogarniania kilku tematów jednocześnie, a czasem także umiejętności manualne. Z drugiej — przydaje się odrobina zarządzania międzyczasem, czyli między jednym czasem a drugim i jego wariacją przestrzeni: przestrzenią realną, wirtualną i... tą, która jeszcze nawet nie istnieje, a już trzeba ją zorganizować. A jeśli mówimy o prawdziwych talentach, to wróżbiarstwo i czytanie w myślach bywa absolutnym hitem. Do tego dochodzi cierpliwość, kreatywne gaszenie pożarów i elastyczność, która pozwala przełączać się między zadaniami jak w najlepszej grze zręcznościowej.

W skrócie: miks umiejętności praktycznych i trochę magicznych — idealny zestaw administracyjny.

► Jak zmieniała się Twoja rola wraz z rozwojem firmy?

Moja rola ewoluowała dokładnie tak, jak rozwijała się firma — krok po kroku, wraz ze wzrostem jej skali, złożoności i potrzeb.



ANNA POLOWY
menedżerka
w Dziale Administracji BDO

Na początku większą częścią mojej pracy było zapewnianie bieżącego wsparcia — takiego, które pozwala reagować szybko, skutecznie i z wyczuciem, zanim jakiegokolwiek wyzwania zostaną zauważone. Z czasem zaczęły pojawiać się projekty bardziej strategiczne, wymagające wielopoziomowego planowania i przewidywania działań z dużym wyprzedzeniem. W miarę jak organizacja rosła, rosły również moje obowiązki. Dziś moja rola to połączenie koordynacji, przewidywania, organizowania i wspierania — a jej największą wartością jest realny wpływ na sprawność działania całej organizacji.

► Jak radzisz sobie z odpowiedzialnością i często „niewidoczną” presją?

W administracji często słyszy się o problemach dopiero wtedy, gdy coś nie działa. Dlatego kluczowe jest działanie wyprzedzające i dobra organizacja. Staram się traktować presję jako element odpowiedzialności za komfort innych — to naprawdę motywuje. Pomaga też dystans i poczucie humoru, zwłaszcza gdy słowo „pilne” pojawia się w skrzynce po raz dziesiąty tego dnia. W pracy daję z siebie wszystko, ale poza nią dbam o całkowite odcięcie i zachowanie balansu. Wycisza mnie kreatywna część moich hobby — robótki ręczne — oraz kontakt z naturą. Dostłownie „rozbraja mnie z emocji” praca w ogrodzie, grzebanie w ziemi i bycie na świeżym powietrzu.

Siła zaplecza.
O przywództwie
w administracji, które
napędza organizację

► **Czy doświadczyłaś barier w rozwoju?**

Każda rola wspierająca biznes musi czasem udowodnić swoją strategiczną wartość. Największą barierą bywa postrzeganie administracji wyłącznie jako funkcji pomocniczej. Praktyka jednak pokazuje, że dobrze zarządzana infrastruktura i procesy realnie wspierają wyniki firmy.

► **Jak BDO docenia role wspierające biznes?**

Docenienie naszej pracy widać przede wszystkim w zaufaniu, jakim obdarza się administrację, oraz w powierzaniu nam zadań, które realnie wpływają na funkcjonowanie firmy. Coraz częściej jesteśmy włączani w procesy decyzyjne, a nasz głos jest brany pod uwagę przy planowaniu zmian — to jasny sygnał, że role wspierające są traktowane jako pełnoprawna, strategiczna część biznesu, a nie jedynie zaplecze operacyjne. Działy wsparcia są jak smar w dobrze działającej maszynie — może nie zawsze jesteśmy na pierwszym planie, ale bez nas organizacja nie działałaby tak sprawnie. To my łączymy obszary, wygładzamy

procesy, wychytujemy ryzyka, zanim staną się problemem, i umożliwiamy zespołom biznesowym osiągnięcie celów bez zbędnych przeszkód. To tutaj zaczyna się sprawność organizacji, efektywność współpracy i komfort pracy innych.

► **Co wyróżnia firmę jako pracodawcę?**

Połączenie profesjonalizmu z partnerską atmosferą naprawdę wyróżnia tę organizację. Jest tu przestrzeń na inicjatywę, rozwój i realny wpływ na to, jak wygląda nasze codzienne środowisko pracy. Firma rozumie, że kultura organizacyjna zaczyna się nie tylko od zapisanych wartości, ale przede wszystkim od jakości dnia powszedniego — od tego, jak się tu czujemy, jak współpracujemy i jak wzdramy. A tym, co sprawia, że BDO jest wyjątkowe, są przede wszystkim ludzie i atmosfera. To miejsce, w którym można czuć się dobrze — dla wielu z nas to po prostu drugi dom, w którym praca staje się czymś więcej niż obowiązkiem.

► **Jaka rada byłaby dziś najważniejsza dla kobiet w rolach wspierających?**

Nie umniejszaj swojej roli tylko dlatego, że nazywa się „wsparciem”. To fundament — to on trzyma scenę w pionie i pozwala innym świecić swoim blaskiem. W rolach wspierających jest ogrom siły, wpływu i profesjonalizmu, który realnie kształtuje codzienne funkcjonowanie organizacji. Warto świadomie inwestować w swoje kompetencje, mówić o swoich osiągnięciach i budować pozycję partnera biznesowego. Profesjonalizm, konsekwencja i odwaga, by sięgać po więcej, naprawdę procentują. Bądźcie pewne swojej wartości — Wasza praca tworzy stabilność, porządek i przestrzeń, w której inni mogą działać skutecznie. Role wspierające mają ogromny wpływ na funkcjonowanie firmy. Dbajcie o rozwój, stawiajcie na jakość i nie bójcie się podkreślać, jak wiele wnosicie. ■

”

Nie umniejszaj swojej roli tylko dlatego, że nazywa się „wsparciem”. To fundament, który pozwala innym świecić swoim blaskiem.

”



PROCENT KOBIEC W BDO
w podziale na biura:

►► Katowice	77%
►► Kraków	68%
►► Poznań	67,5%
►► Warszawa	66%
►► Wrocław	88%

Jej droga zawodowa to przykład naturalnej ewolucji — od zadań organizacyjnych po odpowiedzialność za standardy i sprawne funkcjonowanie BDO Advisory. Z czasem administracja przestała być „obsługą bieżących spraw”, a stała się elementem, który operacyjnie spina całą organizację. Dziś łączy koordynację, przewidywanie i biznesową świadomość, realnie wpływając na tempo oraz jakość pracy zespołów doradczych.

► **Jak wyglądała Twoja droga zawodowa do roli odpowiedzialnej za administrację w BDO Advisory?**

Moja droga do roli odpowiedzialnej za administrację w BDO Advisory była naturalna i przebiegała krok po kroku — od zadań typowo organizacyjnych, jak kalendarze, dokumenty i bieżące wsparcie zespołu. Szybko odkryłam, że dobrze czuję się w porządkowaniu i pilnowaniu terminów, dzięki czemu inni mogą skupić się na merytoryce. Z czasem przejmowałam coraz więcej zadań bliżej biznesu: wsparcie projektów, koordynację spotkań i usprawnianie procesów, obszary finansowe oraz tematy sprzedażowe, a rola asystentki zarządu rozwinęła we mnie priorytetyzację i odporność na presję. Dziś odpowiadam szerzej za standardy i sprawne działanie współpracy między współpracownikami, a największą satysfakcję daje mi realny wpływ na codzienne funkcjonowanie organizacji, a inni mogą na mnie polegać.

► **Czy planowałaś rozwój w obszarze administracyjnym, czy była to naturalna konsekwencja zdobywanych doświadczeń?**

Szczerze mówiąc, na początku nie planowałam tego jako „strategii na lata” — to raczej była naturalna konsekwencja tego, w czym czułam się dobrze i co dawało mi satysfakcję. Z czasem zauważyłam, że administracja to nie tylko organizacja kalendarza czy dokumentów, ale realny wpływ na to, jak działa firma na co dzień. Im więcej zdobywałam doświadczeń, tym częściej trafiały do mnie tematy wymagające zaufania, dyskrecji i umiejętności łączenia

wielu wątków naraz. Dużo nauczyłam się też obserwując styl pracy osób, z którymi współpracowałam na co dzień: jak planują, jak podejmują decyzje i jak komunikują priorytety. Lubię kiedy rzeczy są poukładane, a współpracownicy mają poczucie, że panuje wszechobecny porządek.

► **Jak zmieniała się Twoja rola wraz z rozwojem BDO Advisory?**

Moja rola zmieniała się dokładnie tak, jak zmieniała się organizacja — im bardziej rosło BDO Advisory, tym bardziej administracja przestawała być „obsługą bieżących spraw”, a stawała się elementem, który spina całość operacyjnie. Na początku dużo było zadań typowo organizacyjnych, z czasem doszła też dużo większa odpowiedzialność za koordynację spraw organizacyjnych wśród współpracowników. Wzrosła też liczba tematów poufnych i wrażliwych, więc jeszcze ważniejsze stały się dyskrecja. Z czasem przejęłam również obowiązki w zakresie sprzedaży oraz tematów związanych z finansami, podczas których zmieniła się moja dynamika pracy: więcej priorytetów równoległe, szybsze tempo, częstsze zmiany planów — i to wymagało ode mnie lepszej priorytetyzacji i elastyczności. Jednocześnie mam poczucie, że wraz z rozwojem BDO Advisory rosło też zaufanie do mojej roli, a ja mogłam brać odpowiedzialność za coraz więcej nowych dla mnie obszarów.

► **Co było dla Ciebie największym krokiem rozwojowym w tej roli?**

Największym krokiem rozwojowym było dla mnie przejście z roli osoby, która głównie „realizuje zadania” do roli, w której współtworzę sposób działania całego



JULIA STANKIEWICZ
asystentka
Zarządu BDO Advisory

obszaru administracyjnego. Dużą zmianą było też zaufanie, że mogę podejmować decyzje operacyjne samodzielnie — bez każdorazowego „zatwierdzenia” drobiazgów, co wbrew pozorom wymaga odwagi i dużej odpowiedzialności. Kolejnym krokiem było nauczenie się pracy w warunkach nieustannych zmian — elastyczność i szybkie przełączanie się między skrajnymi tematami stały się kluczowe. Myślę, że ważnym elementem była też większa świadomość biznesowa — rozumienie, co jest „krytyczne” dla zarządu i organizacji, a co może poczekać. Ten krok dał mi poczucie sprawczości: że administracja naprawdę wpływa na jakość pracy i tempo działania całej firmy.

► **Administracja często działa „w tle” – jakie wyzwania wiążą się z tą odpowiedzialnością?**

To, że administracja działa „w tle”, potwierdza, że jeśli wszystko idzie dobrze, nikt tego nie zauważa, a jeśli coś się wysypie, widać to od razu. Jednym z największych wyzwań jest więc odpowiedzialność za rzeczy, które dla innych są niewidoczne, ale bardzo istotne: terminy, przepływ informacji, dopięcie logistyki, kompletność dokumentów. Administracja wymaga również przewidywania — nie wystarczy reagować, trzeba umieć wyłapywać ryzyka wcześniej i zabezpieczać działania tak, żeby nie było nerwowych sytuacji w ostatniej chwili. A przyznam, że staram się unikać właśnie tych nerwowych sytuacji. Finalnie to duża odpowiedzialność, bo moje „niewidoczne” działania realnie wpływają na to, czy

Administracja,
która napędza biznes.
O roli, która spina całość

organizacja działa płynnie i czy ludzie mogą spokojnie wykonywać swoją pracę.

► Jak radzisz sobie z presją, wielozadaniowością i oczekiwaniami różnych zespołów?

Przed wszystkim staram się tę presję i wielozadaniowość porządkować. Zawsze zaczynam od priorytetów: co jest krytyczne na dziś, co ma twarde terminy, co zależy od innych osób i co realnie ma największy wpływ na działanie zespołów i zarządu. Przy presji ważne jest dla mnie też to, żeby komunikować się jasno i konkretnie: jeśli nie da się zrobić wszystkiego naraz, mówię otwarcie, co zrobię najpierw i kiedy wrócę do kolejnych tematów. Staram się też budować relacje i rozumieć perspektywę różnych osób z zespołu — łatwiej jest wtedy wyłapać, co jest naprawdę pilne i istotne. Jeśli chodzi o oczekiwania, bardzo pomaga mi informowanie drugiej strony, że coś da się zrobić ale nieco w innej kolejności niż pierwotnie zakładała dana osoba. I chyba najważniejsze to posiadanie w głowie celu — że moja rola polega na tym, aby usprawniać pracę innych, więc zamiast robić wszystko naraz, wolę dowiedzieć najważniejsze rzeczy spokojnie i na wysokim poziomie.

► Czy na swojej drodze zawodowej napotkałaś bariery lub stereotypy związane z rolą administracyjną?

U mnie to wyglądało inaczej: na swojej drodze zawodowej nie odczułam barier ani stereotypów związanych z rolą administracyjną. Od początku miałam poczucie, że moja praca jest traktowana poważnie i że ludzie realnie doceniają to, jak duże ma to znaczenie dla sprawnego działania zespołów. W BDO Advisory szczególnie widzę, że administracja jest postrzegana jako ważne wsparcie operacyjne, a nie „dodatek” — i to mocno wpływa na komfort pracy. Spotykałam się raczej z zaufaniem i partnerskim podejściem, co dawało mi przestrzeń, żeby działać

samodzielnie i brać odpowiedzialność za coraz szersze obszary. Zamiast udowadniać, że administracja jest „ważna”, miałam raczej okazję pokazywać to w praktyce — jakością, przewidywaniem i dowiezieniem tematów. Bardzo doceniam też atmosferę, w której można pytać, konsultować i szukać najlepszych rozwiązań bez poczucia oceniania — co dla mnie jest najważniejsze.

► Jak BDO postrzega i docenia role administracyjne z Twojej perspektywy?

Z mojej perspektywy BDO naprawdę postrzega role administracyjne jako ważną część działania organizacji, a nie „tło”, które ma po prostu reagować na potrzeby. Czuję, że administracja jest traktowana jak realne wsparcie biznesu i zarządu — takie, które wpływa na tempo pracy, jakość współpracy i sprawność procesów. Doceniane jest to, że potrafimy łączyć wiele wątków naraz, trzymać terminy i dopinać tematy, które dla innych są kluczowe.

Widzę też, że jest zaufanie do samodzielności — mogę podejmować decyzje operacyjne i proponować usprawnienia, zamiast tylko wykonywać polecenia. Ważne jest również partnerskie podejście w codziennej współpracy: ludzie pytają o zdanie, konsultują, biorą pod uwagę moje rekomendacje. BDO docenia też kompetencje miękkie w tej roli, czyli komunikację, dyskrecję, uważność. Czuję, że moja praca jest zauważana wtedy, kiedy pomaga innym działać szybciej, spokojniej i bardziej efektywnie — i to jest bardzo motywujące.

► Jakie rozwiązania w firmie realnie wspierają rozwój kobiet w rolach wspierających biznes?

Najbardziej wspierające są rozwiązania, które dają kobietom w rolach wspierających realną samodzielność i zaufanie, czyli możliwość podejmowania decyzji i bycia partnerem dla biznesu, a nie tylko

„wsparciem w tle”. Duże znaczenie ma też dostęp do szkoleń i rozwoju kompetencji (komunikacja, organizacja pracy, narzędzia), bo to przekłada się na większą pewność siebie. No i ważna jest elastyczność organizacyjna oraz widoczność roli, czyli włączanie administracji w ważne tematy i planowanie.

► Co Twoim zdaniem wyróżnia kulturę pracy w BDO Advisory?

Z mojej perspektywy kulturę pracy w BDO Advisory wyróżnia przede wszystkim partnerskie podejście i duży szacunek do współpracy — niezależnie od stanowiska, każdy jest traktowany serio i „po ludzku”. Czuję tu mocną orientację na rozwiązania: zamiast szukać winnych, szuka się sposobu, żeby dowiedzieć temat i iść dalej. Wyróżnia nas też tempo i dynamika — jest dużo energii, dzieje się dużo ciekawych rzeczy i można się szybko uczyć, bo projekty są różnorodne. Podoba mi się też otwartość w komunikacji: da się normalnie porozmawiać, zapytać, coś doprecyzować i nie ma atmosfery dystansu. Mamy wysoki standard jakości, ale jednocześnie jest przestrzeń na uczenie się i poprawianie rzeczy. No i jest tu sporo życzliwości na co dzień.



► W jaki sposób dobrze zorganizowana administracja wpływa na efektywność zespołów doradczych?

Według mnie dobrze zorganizowana administracja odciąża zespoły doradcze z logistyki, dokumentów i pilnowania terminów, dzięki czemu mogą skupić się na pracy merytorycznej i kliencie. Porządkuje też przepływ informacji i usprawnia komunikację, co skraca czas reakcji i ogranicza chaos. W efekcie praca zespołów jest płynniejsza, szybsza i bardziej przewidywalna.

► Co w Twojej pracy daje Ci największe poczucie sensu i wpływu?

Największe poczucie sensu daje mi to, że moja praca realnie ułatwia innym działanie — dzięki dobrej organizacji i dopilnowaniu szczegółów wszyscy moi współpracownicy mogą skupić się na merytoryce i kliencie. Bardzo satysfakcjonuje mnie też zaufanie, które buduje się w tej roli: świadomość, że ludzie wiedzą, że mogą na mnie liczyć. Na koniec dnia najbardziej cieszy mnie to, że wszystko działa płynnie.

► Jaką jedną radę dałabyś kobietom, które rozwijają swoją karierę w obszarach administracyjnych lub wspierających biznes?

Dałabym jedną prostą radę: inwestuj w kompetencje, które dają Ci niezależność — organizację, komunikację i umiejętność priorytetyzacji. Nie bój się prosić o jasne cele i kontekst, bo im lepiej rozumiesz „po co”, tym lepiej wspierasz biznes i szybciej się rozwijasz. Buduj swoją markę na jakości i przewidywalności: jeśli ludzie wiedzą, że dowozisz i trzymasz standard, to naturalnie pojawiają się ciekawsze, bardziej rozwojowe zadania, w których będziesz mogła się sprawdzić i tym samym poczuć że inni mogą na Tobie polegać. ■

BDO to międzynarodowa sieć niezależnych firm audytorsko–doradczych, których współpraca koordynowana jest z centralnego biura w Brukseli. Początki BDO sięgają 1963 roku. W Polsce BDO działa od 1991 roku. Mamy 5 biur, w: Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach.

BDO spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowa
ul. Postępu 12, 02–676 Warszawa (centrala)
tel.: +48 22 543 16 00, fax: +48 22 543 16 01
e–mail: office@bdo.pl