INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

czytaj więcej na **personel.infor.pl**

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **7–8** (436–437) LIPIEC–SIERPIEŃ 2026



NAJPIERW WARTOŚCI, POTEM WYNIKI

Rozmowa z Ewą Góralską, dyrektorką zarządzającą MullenLowe Media

TEMAT NUMERU

HR w erze algorytmów

CENA: 95 ZŁ (W TYM VAT 8%)

eprasa.pl 5b552b9236

KIROV & PARTNERS

PEOPLE · BUSINESS · GROWTH

Nasze flagowe programy rozwojowe

- Transformacja organizacji i kultury organizacyjnej w oparciu o wartości **Spiral Dynamics - Value Match**
- Akademia Negocjacji Budowania Relacji i Kreowania Wartości w Biznesie
- Akademia Świadomego Przywództwa i Współpracy Zespołowej
- Life and Business Energy Management Program
- Life Energy Management – Calligraphy Health System
- Menedżer w roli mentora
- Akademia AI 360

Specjalizujemy się w

- Negocjacjach w biznesie
- Motywowaniu i budowaniu zaangażowanych zespołów
- Budowaniu świadomego przywództwa
- Zarządzaniu własną energią, stresem i odpornością psychiczną
- Organizacji pracy zdalnej i hybrydowej
- Zarządzaniu różnorodnością
- Badaniu i transformacji kultury organizacyjnej opartej o wartości
- Indywidualnych procesach rozwojowych - mentoring i coaching

Pracujemy w oparciu o narzędzia diagnostyczne

- Value Match®
- FRIS® - Style Myślenia®
- REISS Motivation Profile®
- Facet5®
- 15FQ+®
- LifeEnergyBarometer®
- PCM - Process Communication Model®
- MTQ 48Plus - Odporność Psychiczna
- Talenty Gallupa - StrenghtsFinder®

więcej na

www.Kirov.pl LifeEnergy.pl

VALUEMATCH CERTIFIED PRACTITIONER

BADAMY I WARTOŚCI I KULTURĘ ORGANIZACJI



LifeEnergy Barometer®

LifeEnergyBarometer® to nasze autorskie narzędzie zaprojektowane abyś mógł/a zastanowić się, zmierzyć poziom swojego dobrostanu i otrzymać wskazówki jak podnieść poziom satysfakcji w 7 obszarach swojego życia!

- relacje społeczne
- satysfakcja z pracy
- równowaga pomiędzy życiem zawodowym i osobistym
- rozwój osobisty
- poczucie sensu
- fizjologia
- emocje

KIROV.PL® STRATEGIC NEGOTIATORS

Fundacja PASJA DO EDUKACJI I ROZWOJU

LIFEENERGY.PL®

eprasa.pl 5b552b9236



Transformacja technologiczna przestała być tematem przyszłości – stała się codziennością organizacji. Sztuczna inteligencja, automatyzacja i analityka danych coraz silniej wpływają na sposób, w jaki pozyskujemy talenty, rozwijamy kompetencje i podejmujemy decyzje dotyczące ludzi. Jednocześnie wraz z nowymi możliwościami pojawiają się pytania o odpowiedzialność, transparentność i rolę człowieka w świecie coraz częściej wspieranym przez algorytmy.

Temat numeru pokazuje, że skuteczne wykorzystanie AI w HR to nie tylko wdrażanie nowych narzędzi. Prawdziwa zmiana zaczyna się wtedy, gdy technologia wspiera lepsze decyzje, usprawnia procesy i pomaga dostrzegać – do tej pory niewidoczny – potencjał pracowników. Artykuły zawarte w tym wydaniu zwracają uwagę na konieczność budowania organizacji opartych zarówno na danych, jak i na zaufaniu.

Rozwój technologii nie zmniejsza znaczenia kompetencji ludzkich. Wręcz przeciwnie – w świecie algorytmów jeszcze ważniejsze stają się krytyczne myślenie, świadome przywództwo, budowanie relacji i odpowiedzialne decyzje. To od nich zależy, czy AI będzie realnym wsparciem dla biznesu i pracowników, czy tylko kolejnym narzędziem bez strategicznego wpływu na organizację.

Przyszłość HR nie polega na wyborze między człowiekiem a technologią. Należy ona do organizacji, które potrafią połączyć potencjał obu tych światów – wykorzystując dane i automatyzację do zwiększania skuteczności, a jednocześnie zachowując empatię, odpowiedzialność i koncentrację na człowieku.

Polecam lekturę tego wydania wszystkim liderom HR, menedżerom oraz członkom kadry zarządzającej, którzy chcą lepiej zrozumieć, jak świadomie wykorzystywać nowe technologie do budowania nowoczesnych, efektywnych i odpornych organizacji.

Piotr Wlazło

Dyrektor zarządzający Pionem HR, Alior Bank

eprasa.pl 5b552b9236



OD REDAKCJI

Wakacje kojarzą się z odpoczynkiem, złapaniem dystansu i spojrzeniem na codzienne sprawy z nieco szerszej perspektywy. To dobry moment, by zatrzymać się także nad kierunkiem, w którym zmienia się świat pracy.

Mamy dziś więcej danych niż kiedykolwiek wcześniej, a jednocześnie coraz trudniej przewidywać przyszłość. W świecie nieustannej zmiany organizacje coraz częściej sięgają po KPI, analitykę i sztuczną inteligencję, by podejmować decyzje na podstawie faktów, a nie intuicji.

W tym numerze przyglądamy się funkcjonowaniu działów HR w erze algorytmów. Pokazujemy, jak dane pomagają zarządzać organizacją oraz dlaczego AI coraz skuteczniej wspiera obszary związane z doświadczeniami klientów i kandydatów do pracy. Paradoksalnie rozwój technologii coraz częściej ujawnia jednak nie ograniczenia maszyn, lecz skutki przeciążenia ludzi.

Dlatego wracamy także do tematu kultury always on. Ciągła dostępność, jeszcze niedawno uznawana za przejaw zaangażowania, coraz częściej okazuje się źródłem zmęczenia i spadku efektywności. Technologia daje nam możliwość pracy wszędzie i o każdej porze, ale jednocześnie przypomina, jak ważne są regeneracja i umiejętność stawiania granic.

Przyszłość nie będzie należeć wyłącznie do organizacji, które najlepiej wykorzystają algorytmy. Wygrają te, które potrafią połączyć technologię, dane i efektywność z troską o człowieka.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

spis treści

8 Opinie: Czy zadowolony klient to dziś realny miernik sukcesu firmy?
Małgorzata Grzegorczyk-Adamczyk, Przemysław Kwiatoń, Daniel Idźkowski, Halina Piasecka

12 Najpierw wartości, potem wyniki
Rozmowa z Ewą Góralską, dyrektorką zarządzającą MullenLowe Media, o przywództwie opartym na zaufaniu, budowaniu odporności organizacji i tworzeniu miejsca pracy, w którym ludzie nie tracą energii ani kreatywności
Anna Władarczyk

42 Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Magdalena Szweda, Agnieszka Giec, Anna Trochimiak

48 Laboratorium przywództwa
Rozmowa z prof. ALK dr hab. Anną K. Baczyńską o tym, dlaczego doświadczeni liderzy coraz częściej wracają do badań naukowych jako sposobu porządkowania doświadczenia i podejmowania lepszych decyzji
Ewa Walenda

54 Ekspansja szyta na miarę kultury
Jak LPP rozwija biznes i buduje zespoły pracowników na nowych rynkach?
Anna Władarczyk

62 Niewidzialne dane, realne problemy
Co ESG mówi o kondycji organizacji i rynku pracy?
Marzena Strzelczak

68 3 energie organizacji
Czego ajurweda może nauczyć liderów i zespoły HR?
Dariusz Krzemiński

74 Pułapka ciągłej dostępności
Czy kultura always on niszczy efektywność, którą miała wspierać?
Ewa Walenda

80 Pracownik odkrywcą
Czyli od przypadkowych pomysłów do systemowych szans
Aldona Kucner

84 Fokus na kompetencje
Dlaczego warto wdrożyć Skills-Based Organization w procesy HR?
Kinga Bujalska

90 HR w oku cyklonu
Jak zbudować efektywny zespół personalny?
Agnieszka Ert-Eberdt

96 Strażnik granic
W jaki sposób dział HR może zapobiegać toksycznej kulturze w organizacji?
Paulina Klejn

eprasa.pl 5b552b9236



TEMAT NUMERU

HR w erze algorytmów

20 **AI w HR po pilotażu**
Jak przejść od zachwytu narzędziem do mierzalnej zmiany w organizacji?
Michał Lidzbarski

28 **Paradoks empatii**
Dlaczego klienci i kandydaci lepiej oceniają kontakt z AI niż z człowiekiem?
Marek Gliwny

34 **Technologia jest gotowa**
Czy organizacje też?

36 **Luka odpowiedzialności**
Kto odpowiada za decyzje rekrutacyjne podejmowane przez AI?
Milena Perka

102 Mierzalność w HR (I)
Jak KPI wspierają strategiczne zarządzanie organizacją?
Tomasz Łyszyński

108 Wakacyjne pułapki
O czym HR-owcy powinni pamiętać przed sezonem urlopowym?
Małgorzata Krzyżowska

114 Rozmowy o...
...zarządzaniu w zmiennym świecie
Szymon Glonek

116 Dzieje się, czyli informacje z rynku

120 Czytelnia

pobierz
wydanie cyfrowe
na **personel.infor.pl**

znajdź nas na:

eprasa.pl 5b552b9236

HR TOOLS LAB

Za nami spotkanie ekspertów HR









7 zmian, których dział HR nie może już ignorować

- Kompetencje zastępują stanowiska jako mapa rozwoju kariery.
- Lider też potrzebuje wsparcia – zanim stanie się wsparciem dla innych.
- AI w HR to nie tylko możliwości, ale także odpowiedzialność.
- Pracownicy 50+ to kapitał, którego organizacje nie mogą tracić.
- Technologia ma odpowiadać na problemy, nie tworzyć nowe.
- Transparentność wynagrodzeń zaczyna się od uporządkowanego HR.
- HR staje się partnerem transformacji, a nie tylko administratorem procesów

Dziękujemy za wspólne świętowanie Dnia HR-owca.

Partnerzy merytoryczni

Organizator

Partnerzy medialni

eprasa.pl 5b552b9236

CZY ZADOWOLONY KLIENT TO DZIŚ REALNY MIERNIK SUKCESU FIRMY?

Czy zadowolenie współpracowników i klientów to właściwy miernik sukcesu organizacji? Tak – ale niejedyny. Zadowolenie jest ważne, ponieważ tworzy fundament stabilnego środowiska pracy. Oznacza poczucie bezpieczeństwa, sprawiedliwe traktowanie i dobre warunki do rozwoju. To punkt wyjścia, bez którego trudno mówić o trwałym sukcesie. Jednak to dopiero zaangażowanie sprawia, że organizacja naprawdę się rozwija. To ono przekłada się na inicjatywę, odpowiedzialność i chęć przekraczania oczekiwań. Zaangażowany pracownik nie tylko jest zadowolony, ale widzi sens swojej pracy i chce aktywnie współtworzyć przyszłość firmy. Dlatego w Adamed traktujemy zadowolenie i zaangażowanie jako dwa nierozerwalne elementy – pierwsze stanowi fundament, a drugie siłę napędową organizacji.



Małgorzata Grzegorczyk-Adamczyk

Starszy kierownik Działu Szkoleń i Rozwoju, Adamed Pharma

To, co buduje zaangażowanie, jest uniwersalne – niezależnie, czy mówimy o klientach wewnętrznych, czy zewnętrznych. Każdy z nas oczekuje partnerskiego podejścia: szacunku i transparentności. Wspólnego szukania rozwiązań, gdy stajemy przed wyzwaniem. Poczucia bezpieczeństwa – przewidywalności, ciągłości działania, dotrzymywania słowa. Ale też inspiracji, sensu i rozwoju. To bardzo ludzkie potrzeby – i w erze AI nabierają jeszcze większego znaczenia. Bo im więcej procesów przejmują algorytmy, tym cenniejsze staje się to, co autentycznie ludzkie: zaufanie, empatia i poczucie wspólnoty.

W Adamed odpowiadamy na te potrzeby systemowo. Od dekady prowadzimy regularny dialog ze Współpracownikami – tak nazywamy pracowników, podkreślając partnerstwo. Badania zaangażowania dają nam konkretne wskazówki, co działa, a co musimy usprawnić, aby nasi Współpracownicy byli zaangażowani i mogli skutecznie realizować swoje zadania. Udostępniliśmy widełki płacowe przed unijną dyrektywą o jawności wynagrodzeń. 95 proc. Współpracowników otrzymało podwyżki. W 2025 i 2026 r. przyznaliśmy łącznie prawie 400 awansów. W ramach programu „Be healthy, be well" 2,2 tys. osób wykonało 3,5 tys. badań profilaktycznych w godzinach pracy.

Czy to działa? W latach 2022–2025 Adamed przez trzy lata z rzędu zajął 1. miejsce w branży farmaceutycznej w rankingu Poland's Best Employers magazynu „Forbes". W 2025 r. otrzymał również wyróżnienie w kategorii „Zatrudnienie" w ramach Listy 500 „Rzeczpospolitej". Co trzeci nowy pracownik trafia do nas z poleceń – ludzie chętnie rekomendują Adamed jako miejsce pracy. Mamy bardzo niski wskaźnik rotacji i coraz wyższy wskaźnik powrotów do organizacji osób, które w pewnym momencie postanowiły rozwijać się gdzieś indziej.

Dla nas sukces to nie wybór między zadowoleniem a zaangażowaniem, tylko ich połączenie. Dopiero gdy te dwa elementy idą ze sobą w parze, powstaje miejsce, w którym ludzie nie tylko dobrze się czują, ale też chcą dawać z siebie więcej.

eprasa.pl 5b552b9236

Przez wiele lat słyszeliśmy frazę „klient nasz pan", a zadowolenie konsumenta było jedynym wyznacznikiem sukcesu danej firmy. Czasy się zmieniły i biznesowa rzeczywistość stała się bardziej złożona. Obecnie efektywność przedsiębiorstwa mierzy się najróżniejszymi wskaźnikami, analizując dane dotyczące rentowności, efektywności czy poziomu innowacji. Dlatego warto zadać sobie pytanie: czy zadowolony klient nadal jest realnym miernikiem sukcesu firmy? Moim zdaniem – tak. Co więcej, pojęcie klienta powinno być dziś rozumiane znacznie szerzej niż jeszcze parę lat temu. Fundamentem każdego biznesu jest klient zewnętrzny, ponieważ to właśnie dzięki jego zadowoleniu i pozytywnym opiniom buduje się markę. Nawet najbardziej zaawansowane strategie marketingowe nie zastąpią autentycznej satysfakcji.

Obecnie coraz częściej firmy dostrzegają, że zadowolenie klienta końcowego jest efektem działań podejmowanych wewnątrz organizacji. Klient, który widzi, że firma dotrzymuje terminów, który otrzymuje produkt na czas, a przy tym spotyka się z profesjonalną obsługą, zauważa jedynie ostateczny efekt. Za tym wszystkim nie stoi jedna osoba – są to dziesiątki procesów oraz współpraca wielu zespołów. Przykładem takiego podejścia jest firma Brother. Sukces marki nie opiera się jedynie na jakości wytwarzanych urządzeń. Od ponad 100 lat firma buduje kulturę organizacyjną opartą na ciągłym doskonaleniu procesów, odpowiedzialności oraz współpracy między zespołami. W praktyce oznacza to, że doświadczenie klienta nie zaczyna się w momencie zakupu produktu, ale wcześniej – na etapie kształtowania podejścia pracowników oraz zdobywanych przez nich kompetencji. Dlatego motto firmy „Zawsze po Twojej stronie" ma tutaj ogromne znaczenie. To podejście odkrywa ważną prawdę współczesnego biznesu. Można mieć najlepszy dział sprzedaży, jednak bez wysokiego poziomu obsługi klienta oraz pracy całego zespołu nie sposób utrzymać się „na szczycie". Filozofia ta również przekłada się na zadowolenie samego pracownika. Jeśli nie czuje się on wysłuchany lub nie może liczyć na wsparcie między działami, z czasem traci motywację.

Drugie ważne pytanie brzmi: czy koncentrowanie się tylko na wyniku finansowym jest miernikiem sukcesu? Moim zdaniem nie. Każdego dnia każda firma zdaje egzamin ze swojej pracy, a powracający klient oznacza, że została ona wykonana dobrze. To pokazuje jednak, że satysfakcja klienta nie jest wyłącznym miernikiem sukcesu. Firma musi być rentowna, innowacyjna i odporna na zmiany rynkowe. Dlatego też uważam, że zadowolony klient pozostaje jednym z najbardziej wartościowych wskaźników powodzenia przedsiębiorstwa. Pamiętajmy jednak, że zadowolenie klienta to efekt satysfakcji pracowników, wzajemnego szacunku oraz dobrej współpracy między działami, bo prawdziwa jakość zaczyna się właśnie tam.



Przemysław Kwiatoń
Team Leader End-User Team,
Brother Polska

Zadowolenie klienta to efekt satysfakcji pracowników, wzajemnego szacunku oraz dobrej współpracy między działami, bo prawdziwa jakość zaczyna się właśnie tam.

eprasa.pl 5b552b9236

Zadowolony klient nie zawsze będzie równoznaczny ze spektakularnym sukcesem biznesowym firmy, ale trudno sobie wyobrazić, że da się go odnieść bez satysfakcji klientów. Dziś jednak to pojęcie nabrało nowego, znacznie szerszego znaczenia. Nowoczesne organizacje dbają bowiem o emocje i doświadczenia nie tylko konsumentów, ale też swoich wewnętrznych klientów – pracowników. Takie kompleksowe podejście do dbania o relacje z organizacją to wejście na ścieżkę do sukcesu, który jest wypadkową jakości procesów wewnętrznych, zaufania oraz kultury organizacyjnej. Dlatego, aby realnie mierzyć sukces współczesnej firmy, na klienta musimy spojrzeć holistycznie – łącząc perspektywę zewnętrzną z wewnętrzną. Są one ze sobą ściśle powiązane – pracownik wyposażony w odpowiednie narzędzia, działający w transparentnym środowisku i otrzymujący wsparcie organizacji naturalnie przekłada tę jakość na relacje z klientami.

W obszarze HR i payroll pracownik jest klientem działu kadr. Współczesny HR nie pełni już wyłącznie funkcji administracyjnej, lecz coraz częściej działa jako dostawca usług wspierających funkcjonowanie organizacji. Jakość tych usług wpływa na poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji i zaufania pracowników. Dziś budują je przede wszystkim dwa filary: szybkość procesów oraz bezpieczeństwo danych.

Żyjemy w kulturze natychmiastowości. Pracownicy oczekują szybkiego, intuicyjnego dostępu do informacji dotyczących wynagrodzeń, benefitów czy urlopów – najlepiej z poziomu smartfona. Automatyzacja i cyfryzacja procesów eliminują wąskie gardła komunikacyjne i zdejmują z zespołów HR ciężar powtarzalnych zadań.

Jednocześnie szybkość nie może jednak iść na kompromis z bezpieczeństwem. Zgodność z przepisami, ochrona danych wrażliwych i bezbłędność naliczeń płacowych to najlepszy fundament wiarygodności każdej firmy. Jeden wyciek danych lub powtarzające się opóźnienia w wypłatach mogą zrujnować zaufanie budowane latami – zarówno wśród pracowników, jak i kontrahentów.

Warto przy tym pamiętać, że doświadczenie pracownika nie kończy się na terminowo wypłaconym wynagrodzeniu czy sprawnie rozliczonym urlopie. Coraz większe znaczenie ma poczucie przewidywalności, przejrzystości procesów i łatwości załatwiania codziennych spraw związanych z zatrudnieniem. To właśnie te pozornie drobne elementy kształtują codzienne doświadczenia pracowników i wpływają na ich ocenę organizacji jako miejsca pracy.

Dbanie o doświadczenia pracowników przekłada się więc bezpośrednio na jakość obsługi klientów zewnętrznych. Sukces firmy to dziś umiejętność połączenia sprawności technologicznej z dojrzałością operacyjną – tak aby zapewnić płynność działania i budować zaufanie. Nie ma bowiem wysokiej jakości obsługi klienta bez wysokiej jakości doświadczenia pracownika. Dopiero takie zintegrowane podejście pozwala tworzyć organizacje stabilne, odporne na kryzysy i skutecznie konkurujące na rynku.



Daniel Idźkowski

Dyrektor zarządzający
SD Worx Poland

eprasa.pl 5b552b9236

Zadowolony klient przez lata był jednym z najważniejszych wskaźników sukcesu firmy. Dziś jednak samo zadowolenie już nie wystarcza. Z mojego ponaddwudziestoletniego doświadczenia pracy z firmami z różnych branż wynika, że klient może być zadowolony z pojedynczej transakcji, a mimo to nie wrócić, nie polecić marki dalej i nie zbudować z nią trwałej relacji. Dlatego coraz częściej warto pytać nie tylko o to, czy klient jest zadowolony, ale jakie doświadczenie przeżywa w kontakcie z firmą i czy to doświadczenie buduje zaufanie, poczucie zaopiekowania oraz przewidywalność.

Dotyczy to nie tylko klienta zewnętrznego, lecz także klienta wewnętrznego, czyli pracownika. W nowocześnie zarządzanych organizacjach dział HR, liderzy, administracja czy inne działy wspierające nie są już jedynie zapleczem operacyjnym. Stają się współtwórcami doświadczenia pracownika, czyli tego, jak człowiek czuje się traktowany, informowany, słuchany i wspierany w codziennej pracy. Jeśli pracownik doświadcza chaosu, lekceważenia, braku odpowiedzi albo przerzucania odpowiedzialności między działami, trudno oczekiwać, że sam będzie budował wysoką jakość obsługi wobec klientów zewnętrznych.

Z psychologicznego punktu widzenia ma to głęboki sens. Ludzie najlepiej funkcjonują tam, gdzie mają poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, wpływu i przewidywalności. Amy Edmondson, badaczka z Harvardu, pokazała, że zespoły działają skuteczniej wtedy, gdy ludzie mogą mówić otwarcie, zadawać pytania i zgłaszać błędy bez lęku przed ośmieszeniem czy karą. Bezpieczeństwo psychologiczne nie jest więc „miękkim dodatkiem", ale warunkiem współpracy, uczenia się i innowacyjności.

W tym sensie zadowolony klient nie jest dziś pełnym miernikiem sukcesu firmy, lecz raczej objawem czegoś głębszego. Za wysokim poziomem satysfakcji zwykle stoi kultura organizacyjna, w której ludzie rozumieją swoją rolę, współpracują, komunikują się jasno i potrafią reagować na potrzeby, zarówno klientów, jak i siebie nawzajem. Jeśli firma skupia się wyłącznie na wyniku, a ignoruje jakość relacji i procesów wewnętrznych, wcześniej czy później płaci za to spadkiem efektywności, rotacją i wypaleniem.

Gallup od lat pokazuje, że zaangażowanie pracowników wiąże się z wyższą produktywnością, lepszą retencją i obsługą klienta. Dlatego sukces nowoczesnej firmy nie powinien być mierzony wyłącznie poziomem satysfakcji, lecz także poziomem zaufania, bezpieczeństwa psychologicznego, jakości współpracy i spójności doświadczenia. Bo jeśli firma chce mieć lojalnych klientów na zewnątrz, najpierw musi zadbać o to, jak ludzie czują się w jej wnętrzu. Tam bardzo często zaczyna się prawdziwa jakość.



Fot. Justyna Wilk-Majewska

Halina Piasecka

Psycholożka, trenerka biznesu, autorka książki *Czuję, więc jestem. Jak rozumieć i regulować emocje*

> *Jeśli firma chce mieć lojalnych klientów na zewnątrz, najpierw musi zadbać o to, jak ludzie czują się w jej wnętrzu.*

eprasa.pl 5b552b9236



Jednym z najważniejszych zadań lidera staje się dziś budowanie odporności organizacji. Nie chodzi wyłącznie o realizację wyników. Musimy troszczyć się także o energię ludzi. W świecie permanentnej zmiany odporność jest równie ważna jak efektywność.

Najpierw wartości, potem wyniki

Rozmowa z Ewą Góralską, dyrektorką zarządzającą MullenLowe Media, o przywództwie opartym na zaufaniu, budowaniu odporności organizacji i tworzeniu miejsca pracy, w którym ludzie nie tracą energii ani kreatywności

Branża reklamowa od lat funkcjonuje w warunkach ciągłej zmiany. Jak dziś definiuje Pani rolę lidera w organizacji, która każdego dnia musi reagować na nowe technologie, trendy i oczekiwania klientów?

Branża reklamowa jest biznesem zmiany. Od lat słyszę od osób pracujących w innych sektorach, że ktoś, kto przeszedł przez doświadczenia w naszej branży, potrafi odnaleźć się niemal wszędzie. To dlatego, że funkcjonujemy w środowisku, które wymaga nieustannej adaptacji, szybkiego uczenia się i reagowania na nowe zjawiska. Jednocześnie charakter tej zmiany ewoluował. Kiedy rozpoczynałam karierę prawie trzy dekady temu, zmiany były bardziej przewidywalne. Pojawiały się nowe kanały komunikacji, nowe media czy narzędzia, ale proces adaptacji był stosunkowo uporządkowany. Dziś zmiana nie jest już etapem, lecz stanem permanentnym. Technologie, automatyzacja, sztuczna inteligencja, dane, rosnąca presja efektywności oraz nieustannie zmieniające się zachowania konsumentów tworzą środowisko, którego nie da się opisać prostymi schematami. Dlatego współczesny lider musi funkcjonować na styku kilku światów. Z jednej strony powinien doskonale rozumieć biznes i ekonomię. Z drugiej – rozumieć kulturę, społeczeństwo oraz potrzeby ludzi. Musi umieć korzystać z danych, ale jednocześnie zachować intuicję. Powinien śledzić rozwój technologii, ale nie może zapominać, że pracuje z ludźmi. Nigdy wcześniej nie była tak potrzebna ludzka twarz lidera. Im bardziej rozwija się technologia, tym większego znaczenia nabierają empatia, uważność i umiejętność dostrzegania człowieka. W naszej branży produktem jest kreatywność, a kreatywność nie rodzi się z algorytmów. Powstaje dzięki ludziom. Dlatego jednym z najważniejszych zadań lidera staje się dziś budowanie odporności organizacji. Nie chodzi wyłącznie o realizację wyników. Musimy troszczyć się także o energię ludzi. W świecie permanentnej zmiany odporność jest równie ważna jak efektywność.

Jak połączyć wysoką efektywność z regeneracją i odpornością zespołu?

Wszystko zaczyna się od kultury organizacyjnej. Jeżeli nagradzamy wyłącznie szybkość reakcji, nieustanne gaszenie pożarów i pracę pod presją, bardzo trudno budować odporność. Dla mnie fundamentem jest zrozumienie tego, co naprawdę jest ważne. Organizacja musi wiedzieć, jakie wartości są dla niej kluczowe i jakie zachowania wspiera. Jeżeli deklarujemy, że zależy nam na jakości, kreatywności czy długoterminowych efektach, musimy konsekwentnie tworzyć warunki, które pozwalają je osiągać. Ogromną rolę odgrywa tutaj lider. To on wyznacza standardy. Musi potrafić odróżniać sprawy ważne od pilnych. W czasach nadmiaru informacji niezwykle łatwo jest wpaść w pułapkę ciągłej reaktywności. Lider nie może dokładać chaosu do chaosu. Powinien pomagać zespołowi odzyskiwać perspektywę. Istotna jest również samoregulacja. Trudno budować zdrowe środowisko pracy, jeśli lider funkcjonuje w permanentnym przeciążeniu. Jeżeli wysyła pracownikom sygnał, że pracuje bez przerwy, odpowiada na maile w środku nocy i nie dba o własne granice, zespół bardzo szybko zaczyna kopiować te zachowania i przenosić na innych pracowników. Coraz częściej zapominamy, że nasze ciało, emocje i uwaga mają swoje ograniczenia. Kreatywność wymaga przestrzeni. Tymczasem największym zabójcą kreatywności jest tempo. Nieustanne przełączanie się między zadaniami obniża jakość myślenia, koncentrację i zdolność generowania nowych pomysłów. Dlatego przejrzysta organizacja pracy i świadome zarządzanie energią stają się dziś kompetencjami strategicznymi.

Zaufanie i partnerstwo to wartości często kojarzone z Pani stylem zarządzania. Jak buduje się je w tak wymagającej organizacji?

Zaufanie jest dla mnie jedną z najważniejszych wartości. Wierzę bardziej w odpowiedzialność niż w kontrolę. Kiedy ludzie czują, że im ufamy, zaczynają działać w zupełnie inny sposób. Zyskują poczucie bezpieczeństwa, a ono uruchamia zaangażowanie, inicjatywę i kreatywność. Jednocześnie zaufanie nie oznacza braku wymagań. Czasami spotykam się z uproszczonym rozumieniem tego pojęcia: ufamy sobie, więc każdy robi, co chce. To nie ma nic wspólnego z prawdziwym zaufaniem. Prawdziwe zaufanie wymaga dojrzałości. Wymaga jasnych oczekiwań, odpowiedzialności i wysokich standardów. Pozwala jednak zrezygnować z wielu narzędzi kontroli, które często odbierają ludziom poczucie sprawczości. Fundamentem zaufania jest szczerość. Musimy umieć mówić o tym, czego potrzebujemy, co nas niepokoi i co chcemy osiągnąć. Oczywiście w sposób życzliwy i pełen szacunku. Tylko wtedy możliwe jest budowanie autentycznych relacji.

Zaufanie jest dla mnie jedną z najważniejszych wartości. Wierzę bardziej w odpowiedzialność niż w kontrolę. Kiedy ludzie czują, że im ufamy, zaczynają działać w zupełnie inny sposób. Zyskują poczucie bezpieczeństwa, a ono uruchamia zaangażowanie, inicjatywę i kreatywność.

W tym kontekście coraz częściej mówi się o bezpieczeństwie psychologicznym. Jak Pani je rozumie?

Jestem wielką zwolenniczką podejścia Amy Edmondson, która definiuje bezpieczeństwo psychologiczne jako środowisko, w którym ludzie mogą zgłaszać pomysły, zadawać pytania, mówić o obawach czy przyznawać się do błędów bez lęku przed ośmieszeniem, karą czy odrzuceniem. To definicja bardzo bliska mojemu sposobowi myślenia o organizacji. Warto jednak podkreślić, że bezpieczeństwo psychologiczne bywa błędnie interpretowane. Nie oznacza ono miejsca, w którym niczego się od ludzi nie wymaga albo gdzie każdy ma zawsze rację. Wręcz przeciwnie. Chodzi o stworzenie środowiska, w którym można stawiać ambitne cele, prowadzić trudne rozmowy i udzielać sobie konstruktywnej informacji zwrotnej, jednocześnie zachowując wzajemny szacunek i poczucie godności. W branży reklamowej ma to szczególne znaczenie. Naszą codziennością jest ocenianie pomysłów. Kreatywność nie powstaje w próżni. Na etapie pracy nad kampanią często pojawia się kilkanaście czy kilkadziesiąt koncepcji, z których większość ostatecznie nie zostanie zrealizowana.

eprasa.pl 5b552b9236









eprasa.pl 5b552b9236



EWA GÓRALSKA

Jedna z kluczowych postaci na polskim rynku agencji mediowych. W MullenLowe Media (dawniej Mediahub) zarządza prawie 100-osobowym zespołem. Z firmą związana od samego początku. Po latach kierowania spółką w ramach IPG w 2019 r., wraz z partnerami, wykupiła udziały w grupie MullenLowe w Polsce. Obecnie jako afiliant działa w ramach holdingu reklamowego Omnicom. Pod jej przewodnictwem agencja regularnie notuje wzrost biznesu oraz zdobywa nagrody branżowe, m.in. w kategoriach Effie, Innovation, tytuł Agencji Mediowej Roku w konkursie Mixx Awards 2025 i wyróżnienia w rankingach magazynu „Media Marketing Polska". Jest także kilkukrotną laureatką konkursu AdWoman magazynu „Press".

lub porażki, zaczną proponować wyłącznie bezpieczne rozwiązania. A wtedy trudno mówić o innowacyjności. Bezpieczeństwo psychologiczne jest również bardzo ważne w obszarze uczenia się na błędach. W naszej branży nie wszystkie projekty kończą się sukcesem. W takich sytuacjach interesuje mnie przede wszystkim to, czego możemy się nauczyć. Jeśli ludzie wiedzą, że mogą otwarcie mówić o problemach, organizacja uczy się szybciej. Jeśli boją się konsekwencji, błędy są ukrywane, to wszyscy tracimy. Dobrym przykładem było funkcjonowanie firmy w czasie pandemii. Gdy cała organizacja przeszła na pracę zdalną, tradycyjne mechanizmy kontroli przestały mieć znaczenie. Opieraliśmy się na zaufaniu. Nie wprowadzaliśmy dodatkowych systemów monitorowania pracy, nie zakładaliśmy z góry, że ludzie będą mniej zaangażowani. Efekt był odwrotny. Pracownicy czuli się odpowiedzialni za organizację i dawali z siebie bardzo dużo. Dlatego uważam, że bezpieczeństwo psychologiczne nie jest „miękkim" dodatkiem do biznesu. To jeden z fundamentów wysokiej efektywności organizacji. Im bardziej skomplikowana staje się rzeczywistość, tym bardziej potrzebujemy środowisk, w których ludzie mają odwagę myśleć, zadawać pytania i wspólnie szukać najlepszych rozwiązań. To właśnie wtedy organizacje budują prawdziwą przewagę konkurencyjną.

Czy wszyscy liderzy odnajdują się w takim modelu zarządzania?

Nie chodzi o to, by wszyscy zachowywali się tak samo. Można być liderem bardzo mocno nastawionym na wynik i jednocześnie budować kulturę opartą na szacunku. Chodzi o to, by pewne wartości pozostawały niepodważalne. Każdy może realizować cele na swój sposób, ale nie może robić tego kosztem innych ludzi. To właśnie wartości są tym, co scala organizację mimo różnorodności charakterów i stylów zarządzania. Co ciekawe, dziś dla większości liderów brzmi to dość naturalnie, ale jeszcze kilkanaście lat temu w wielu organizacjach dominował zupełnie inny model przywództwa.

Kiedy Pani zdaniem nastąpiła największa zmiana w podejściu do przywództwa?

Pandemia była momentem przełomowym. Nagle okazało się, że wiele dotychczasowych metod zarządzania przestaje działać. Nie można było kontrolować ludzi w tradycyjny sposób. Zaufanie przestało być wyborem, a stało się koniecznością. Dla wielu organizacji był to bardzo trudny test. Dla nas okazał się potwierdzeniem, że wartości mają znaczenie. Nie podejmowaliśmy decyzji z poziomu lęku. Nie zwalnialiśmy pracowników, nie obniżaliśmy wynagrodzeń. Zmieniliśmy sposób pracy, ale nie

eprasa.pl 5b552b9236

zmieniliśmy sposobu myślenia o ludziach. W efekcie był to jeden z najlepszych okresów w historii firmy. Ludzie dali z siebie wszystko, ponieważ wiedzieli, że organizacja stoi po ich stronie.

To właśnie wtedy nasiliła się dyskusja o zdrowiu psychicznym i dobrostanie pracowników.
Jeszcze kilka lat temu rozmowy o wypaleniu zawodowym, zdrowiu psychicznym czy dobrostanie nie były w naszej branży czymś oczywistym. Od czterech lat jestem członkinią zarządu SAR, organizacji branżowej zrzeszającej agencje reklamowe i komunikacyjne. Właśnie tam zaczęliśmy inicjować rozmowy dotyczące dobrostanu, odporności psychicznej i zdrowia pracowników. Pamiętam pierwszy Dzień Zdrowia Psychicznego, który organizowaliśmy w 2022 r. Na spotkanie przyszły zaledwie cztery osoby, z czego trzy były z naszej firmy. Dla wielu osób temat wydawał się mało istotny albo wręcz niepasujący do realiów biznesu reklamowego, który od lat był kojarzony z wysokim tempem pracy i dużą presją wyników. Jednak już rok później podczas organizowanych przez nas webinarów i konferencji poświęconych zdrowiu psychicznemu uczestniczyły setki osób. Liderzy zaczęli dostrzegać, że dobrostan nie jest modnym dodatkiem do biznesu, ale jednym z warunków długofalowej efektywności organizacji. Przemęczony, przeciążony i wypalony pracownik nie jest w stanie budować przewagi konkurencyjnej firmy, niezależnie od tego, jak wysokie ma kompetencje. Dziś zmiany polityczne, gospodarcze, społeczne i technologiczne sprawiają, że wiele osób szuka stabilności i przewidywalności. Coraz częściej mówi się, że pracodawca jest jednym z niewielu punktów odniesienia, które dają poczucie bezpieczeństwa. To ogromna odpowiedzialność, ale również ogromna szansa dla organizacji. Liderzy, którzy potrafią tworzyć środowisko oparte na zaufaniu, bezpieczeństwie psychologicznym i trosce o energię ludzi, budują dziś nie tylko lepsze miejsca pracy, lecz także bardziej odporne i skuteczne biznesy. Paradoksalnie właśnie w takim podejściu kryje się jedna z najważniejszych lekcji współczesnego przywództwa – świadomość, że lider nie musi być nieomylny i nie musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania.

Jakie błędy najczęściej popełniają dziś liderzy?
Mam poczucie, że jednym z największych zagrożeń jest ego. To paradoks, bo pewna doza pewności siebie jest potrzebna każdemu liderowi. Trudno wyobrazić sobie skuteczne zarządzanie bez odwagi do podejmowania decyzji czy brania odpowiedzialności za ich konsekwencje. Problem pojawia się wtedy, gdy ego zaczyna przesłaniać rzeczywistość i nie pozwala się rozwijać. Wiele błędów wynika z przekonania, że lider powinien znać odpowiedź na każde pytanie, zawsze mieć rację i nigdy nie okazywać słabości. Tymczasem współczesny świat jest zbyt złożony, by jedna osoba mogła wiedzieć wszystko. Coraz częściej przekonuję się, że siłą lidera nie jest nieomylność, ale umiejętność przyznania się do niewiedzy.

Czy lider może pozwolić sobie na okazanie słabości?
Prawdziwa siła bierze się z gotowości do pokazania swojej ludzkiej strony. Z uznania, że możemy się bać, popełniać błędy, czegoś nie wiedzieć. Ta kruchość nie jest przeciwieństwem siły. Paradoksalnie jest jej źródłem, bo pozwala nam uczyć się, rozwijać i budować autentyczne relacje z ludźmi. Ego działa przeciwko tej kruchości. Każe nam ukrywać niepewność, bronić własnych racji i za wszelką cenę udowadniać swoją wartość. Tymczasem największe problemy, które obserwuję w organizacjach, często zaczynają się od postawy: „ja wiem lepiej", „ja zdecydowałem", „ja mam rację". Kiedy lider zamyka się na inne głosy, organizacja również przestaje się uczyć. Dlatego tak ważne jest budowanie kultur organizacyjnych, w których można popełniać błędy. Nie chodzi o przyzwolenie na bylejakość, ale o stworzenie przestrzeni do eksperymentowania, uczenia się i wyciągania wniosków. Jeżeli ludzie boją się porażki, przestają ryzykować i proponować nowe rozwiązania. A bez odwagi i gotowości do popełniania błędów nie ma innowacji. Mam poczucie, że im bardziej przepracowuję w sobie potrzebę bycia nieomylną, tym jestem skuteczniejszą liderką i tym większą przestrzeń do rozwoju tworzę dla innych.

W naszej rozmowie nie może zabraknąć wątku technologicznego. Jak rozwój AI wpływa na funkcjonowanie agencji?
Wpływa właściwie na wszystko. Zmienia sposób planowania kampanii, analizy danych, mierzenia efektywności, tworzenia rekomendacji czy definiowania wartości naszej pracy. Jednocześnie największym wyzwaniem nie jest sama technologia. Największym wyzwaniem jest zachowanie jakości myślenia. Dzisiaj odpowiedzi są dostępne niemal natychmiast. Wszyscy korzystamy z podobnych narzędzi, więc sam dostęp do wiedzy przestaje być przewagą konkurencyjną. Przewagą staje się sposób myślenia.

eprasa.pl 5b552b9236

Zmiany polityczne, gospodarcze, społeczne i technologiczne sprawiają, że wiele osób szuka stabilności i przewidywalności. Coraz częściej mówi się, że pracodawca jest jednym z niewielu punktów odniesienia, które dają poczucie bezpieczeństwa. To ogromna odpowiedzialność, ale również ogromna szansa dla organizacji.

Dlatego tak często mówi Pani o krytycznym myśleniu...
Tak, ponieważ krytyczne myślenie staje się jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości. Coraz częściej obserwujemy pokusę traktowania odpowiedzi generowanych przez AI jako gotowych rozwiązań. Tymczasem technologia nie zna kontekstu biznesowego klienta, nie rozumie kultury organizacyjnej, emocji konsumentów czy specyfiki rynku. Potrzebni są ludzie, którzy potrafią zadawać właściwe pytania, podważać założenia, weryfikować odpowiedzi i oceniać ich użyteczność. Dostęp do informacji mają wszyscy. Natomiast nie wszyscy potrafią zamienić informacje w trafne decyzje biznesowe.

Czy AI jest więc dla pracowników bardziej zagrożeniem czy szansą?
Postrzegam ją przede wszystkim jako szansę. Automatyzacja pozwala uwolnić ludzi od wielu powtarzalnych czynności. Dzięki temu mogą poświęcić więcej czasu na myślenie strategiczne, budowanie relacji czy rozwój kreatywności. Kluczowe jest to, jak przygotujemy ludzi do tej transformacji. Naszym zadaniem nie jest zastępowanie ludzi technologią. Naszym zadaniem jest budowanie ekspertów, którzy potrafią mądrze korzystać z technologii.

Jakie jeszcze kompetencje będą dla agencji najważniejsze w najbliższych latach?
Na pewno ciekawość. To jedna z najbardziej niedocenianych kompetencji biznesowych. Bez ciekawości nie ma rozwoju. Drugą kompetencją jest umiejętność uczenia się. Tempo zmian sprawia, że wiedza bardzo szybko się dezaktualizuje. Musimy być gotowi do nieustannej aktualizacji swoich umiejętności. Ogromnego znaczenia nabierają również wspomniane wcześniej krytyczne myślenie, strategiczne spojrzenie na biznes, umiejętność pracy z danymi oraz współpraca w zespołach multidyscyplinarnych. Dziś coraz mniej problemów da się rozwiązać indywidualnie. Najlepsze rozwiązania powstają na styku różnych perspektyw: strategii, mediów, danych, kreacji, technologii czy biznesu. Dlatego umiejętność współpracy, słuchania i budowania relacji będzie równie ważna jak kompetencje techniczne. Wiele z tych kompetencji ma jednak wspólny mianownik – wymagają od człowieka uważności, samoświadomości i umiejętności dbania o własne zasoby. Bez tego trudno mówić o skutecznym przywództwie czy długofalowej efektywności.

A jak Pani dba o własną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym?
Dla mnie kluczowa jest spójność. Nie wierzę w równowagę budowaną wyłącznie za pomocą technik relaksacyjnych czy krótkich wyjazdów regeneracyjnych. Jeżeli funkcjonuję w pracy niezgodnie ze swoimi wartościami, żadna medytacja tego nie naprawi. Staram się, aby wartości, którymi kieruję się zawodowo, były obecne również w moim życiu prywatnym. Zaufanie, odpowiedzialność, rozwój czy szacunek mają dla mnie takie samo znaczenie w domu, jak i w pracy. Dbam również o podstawowe zasoby: zdrowie fizyczne, sen, ruch i samoświadomość. To one wpływają na jakość mojego myślenia, emocji, a w konsekwencji relacji z innymi ludźmi.

Co jest dla Pani miarą sukcesu na obecnym etapie kariery?
Dziś sukces definiuję inaczej niż kiedyś. Oczywiście ważne są wyniki biznesowe, rozwój firmy czy stabilność finansowa. Jednak nie są one dla mnie jedynym miernikiem. Największą satysfakcję daje mi możliwość tworzenia miejsca pracy, które pomaga ludziom rozwijać się zawodowo, emocjonalnie i po prostu po ludzku. Od 2019 r., kiedy przejęliśmy agencję od naszego międzynarodowego właściciela, mamy szansę budowania organizacji zgodnie z własną wizją i wartościami. To doświadczenie pokazało mi, jak ogromną różnicę robi poczucie wpływu i autentyczności. Jeżeli mogę tworzyć firmę, która osiąga dobre wyniki, a jednocześnie nie odbiera ludziom energii, sensu i motywacji, to właśnie jest dla mnie definicja sukcesu.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Włudarczyk

eprasa.pl 5b552b9236


Black Art
Notes of spices, molasses, dark chocolate
ESPRESSO
LACAVA
SPECIALTY COFFEE ROASTERY
DARK & SPICY
Black Art
CRAFTED BY POLISH ROASTING CHAMPION

LACAVA

temat numeru

HR w erze algorytmów

AI W HR PO PILOTAŻU

Jak przejść od zachwytu narzędziem do mierzalnej zmiany w organizacji?



Michał Lidzbarski

Ekspert e-learningu, CEO Web To Learn

Sztuczna inteligencja w działach HR przestała być tematem przyszłości, ale nadal zbyt często jest wdrażana tak, jakby chodziło o pokaz technologiczny. Nowy chatbot do pytań pracowniczych. Generator opisów stanowisk. Automatyczne podsumowanie rozmowy rekrutacyjnej. To przydatne rozwiązania, jednak same w sobie nie oznaczają jeszcze realnej transformacji funkcji HR.

eprasa.pl 5b552b9236



eprasa.pl 5b552b9236

Najważniejsza zmiana myślenia polega na tym, że sztuczna inteligencja (AI) w działach HR nie powinna być traktowana jako dodatek do procesu. Powinna być impulsem do przeprojektowania pracy: od rekrutacji, przez onboarding i rozwój, po mobilność wewnętrzną, performance management i obsługę spraw pracowniczych. W tym podejściu AI nie zastępuje odpowiedzialności działów HR ani menedżerów. Pomaga szybciej zauważyć wzorce, skrócić czas reakcji i lepiej wykorzystać dane, które organizacja już posiada.

Dane pokazują jednak, że rynek jest dużo mniej dojrzały, niż sugeruje medialny szum. SHRM podaje, że 39 proc. organizacji ma wdrożone AI w funkcjach HR, kolejne 7 proc. planuje wdrożenie w 2026 r., a 56 proc. nie mierzy formalnie efektów tych inwestycji[1]. To kluczowe: wiele firm eksperymentuje, ale nie potrafi odpowiedzieć, czy sztuczna inteligencja faktycznie poprawia czas, jakość decyzji, koszty albo doświadczenie pracowników. Wniosek dla dyrektorów HR jest prosty: wchodzimy w etap po pilotażu. Nie wygrywa ten, kto ma najwięcej narzędzi, tylko ten, kto potrafi powiązać AI z konkretnym problemem organizacyjnym, miernikiem i odpowiedzialnością.

DLACZEGO OSTROŻNOŚĆ FIRM JEST RACJONALNA

Ostrożność wobec AI w obszarze HR nie wynika wyłącznie z lęku przed technologią. Obszar ten obejmuje decyzje o zatrudnieniu, awansie, wynagrodzeniu, rozwoju, ocenie i zakończeniu współpracy. Błąd algorytmu w kampanii marketingowej może oznaczać słabszy wynik kampanii. Błąd w procesach HR – niesprawiedliwą decyzję wobec człowieka, ryzyko prawne i utratę zaufania pracowników.

Deloitte wskazuje przy tym na istotną lukę organizacyjną: 85 proc. liderów uznaje adaptacyjność za krytyczną, ale tylko 7 proc. deklaruje, że ich organizacje realnie wspierają rozwój pracowników w tym kierunku. Jeszcze mniej, bo 6 proc., widzi postęp w projektowaniu współpracy człowiek–AI[2]. To pokazuje, że problemem nie jest sama technologia, lecz skala zmiany organizacyjnej. Sam zakup narzędzia nie tworzy nowego modelu pracy. AI wdrożona do chaotycznego procesu przyspiesza chaos: szybciej generuje treści, szybciej klasyfikuje dane, szybciej rekomenduje działania, ale jeśli dane są słabe, kryteria niejasne, a odpowiedzialność rozmyta, wynik będzie tylko bardziej elegancko opakowanym błędem.

GDZIE POWSTAJE WARTOŚĆ

Rekrutacja pozostaje najpopularniejszym obszarem zastosowania AI, pozostałe obszary to: HR tech, L&D i employee experience. Dominują zastosowania operacyjne: automatyczna analiza CV, umawianie spotkań, tworzenie lub optymalizacja ogłoszeń, dopasowywanie kandydatów do stanowisk i personalizowane rekomendacje. To naturalny punkt startu – rekrutacja jest wolumenowa, mierzalna i oparta na powtarzalnych czynnościach. Problem pojawia się wtedy, gdy firma utożsamia AI w obszarze HR wyłącznie ze wstępną selekcją kandydatów. Wtedy łatwo przegapić większą wartość: krótszy onboarding, szybsze odpowiedzi, lepiej dopasowane ścieżki rozwoju, wyższą mobilność wewnętrzną i bardziej świadome decyzje menedżerskie.

SHRM w raporcie Talent Trends 2026 pokazuje, że 68 proc. HR-owców ma trudności z rekrutacją pracowników etatowych, 42 proc. z utrzymaniem zatrudnionych, a 41 proc. szkoli obecnych pracowników do trudnych ról. Jednocześnie 93 proc. badanych uważa retencję za istotną, lecz mniej niż 25 proc. organizacji skutecznie wdraża zaawansowane strategie retencyjne[3]. To ważna wskazówka – w wielu firmach problemem nie jest brak kandydatów, ale brak widoczności kompetencji, które już istnieją wewnątrz. AI może pomóc nie tylko znaleźć ludzi na rynku, lecz także ujawniać potencjał ukryty w organizacji.

REKRUTACJA: SZYBCIEJ, ALE NIE BEZMYŚLNIE

AI w rekrutacji jest kusząca, bo obiecuje natychmiastowy efekt: mniej ręcznego przeglądania CV, szybsze shortlisty, lepsze opisy stanowisk, sprawniejsza komunikacja i większa spójność procesu. To realne korzyści. IBM pisze wprost, że w candidate experience AI najlepiej działa, gdy automatyzuje to, co nie wymaga ludzkiego osądu, a rekruterom i Hiring Managerom oddaje czas na relację, ocenę i decyzję[4]. Ale tu zaczyna się ryzyko. Rekrutacja jest obszarem, w którym historyczne dane bardzo łatwo odtwarzają stare wzorce. Jeżeli w przeszłości organizacja preferowała określone profile kandydatów, AI może uznać je za „najbardziej skuteczne".

eprasa.pl 5b552b9236

TABELA 1. PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ AI W OBSZARZE HR

Poniższe przykłady pokazują kierunki zastosowań – nie są uniwersalnymi gwarancjami wyników.

OBSZAR	PROBLEM	ROZWIĄZANIE AI	EFEKT/BENCHMARK
Rekrutacja	Duży wolumen aplikacji spowalnia screening i zwiększa ryzyko, że rekruterzy będą pracować głównie administracyjnie.	Screening kandydatów wspierany przez AI, ponowne odkrywanie talentów w bazie kandydatów oraz dopasowywanie kandydatów do stanowisk.	W case study Workday/BeOne screening skrócił się o 10,4 dnia, czyli o 46 proc., a liczba weryfikacji kandydatów przez człowieka spadła o ok. 70 proc. To case study, a nie średnia rynkowa. (https://www.workday.com/en-au/customer-stories/a-h/beone-global-hiring-ai-cancer-innovation.html)
Candidate experience	Kandydaci czekają, nie wiedzą, co dalej i wypadają z procesu mimo dopasowania.	AI do szybszej komunikacji, harmonogramowania, FAQ, statusów i personalizacji kontaktu.	IBM wskazuje, że AI ma największy sens tam, gdzie usuwa momenty oczekiwania, niejasności i zbędnej pracy po stronie kandydata. (https://www.ibm.com/think/insights/improve-candidate-experience-with-ai)
Onboarding	Nowi pracownicy długo szukają procedur, kontekstu, materiałów i właściwych osób.	Asystent onboardingowy, baza wiedzy, personalizowane ścieżki wdrożenia, checklisty i symulacje.	Nie potwierdzono jednego neutralnego benchmarku „3 miesiące do 6 tygodni". Potwierdzono natomiast case Microsoft HR service delivery: 20 proc. wzrost przepustowości spraw i 72 proc. miesięcznej adopcji. (https://www.microsoft.com/en/customers/story/25046-microsoft-dynamics-365-customer-service)
L&D i reskilling	Organizacja wdraża AI szybciej, niż uczy ludzi pracy z AI.	AI literacy, rekomendacje rozwojowe, personalizowane ścieżki nauki, mapowanie luk kompetencyjnych.	LinkedIn wskazuje, że liderzy talent velocity częściej rozwijają kompetencje z zakresu rozumienia i pracy ze sztuczną inteligencją, umiejętności inżynierskie związane z AI oraz kompetencje miękkie (ludzkie). (https://learning.linkedin.com/resources/talent-velocity-report)
Internal mobility	Firma rekrutuje z rynku, mimo że kompetencje istnieją wewnątrz organizacji.	AI do rekomendacji ról wewnętrznych, dopasowania kompetencji i proaktywnej komunikacji o możliwościach.	Workday opisuje case: 30 proc. wzrost liczby aplikacji wewnętrznych, 2,3x większe prawdopodobieństwo awansu wewnętrznego lub zmiany stanowiska i 5 proc. poprawę retencji. (https://www.workday.com/en-us/products/talent-management/ai-talent-mobility.html)
Performance management	Oceny są czasochłonne, niespójne i obciążone subiektywnością.	AI jako wsparcie syntezy danych, przygotowania feedbacku i analizy wzorców - nie jako decydent końcowy.	Gartner wskazuje oszczędność średnio 4 godzin w procesie performance management oraz wyższą produktywność tam, gdzie pracownicy widzą silny związek płaca-wynik. (https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-4-22-hr-leaders-must-evolve-pay-for-performance-in-the-age-of-ai)
HR service desk	Dział HR tonie w powtarzalnych pytaniach i sprawach, a czas reakcji spada.	Copilot dla konsultantów HR: podsumowania spraw, drafty odpowiedzi, wsparcie wiedzą.	Microsoft HR raportuje 20 proc. wzrost przepustowości obsługi spraw, 72 proc. miesięcznych aktywnych użytkowników (MAU) i 47 proc. dziennych aktywnych użytkowników (DAU) w opisanym wdrożeniu. (https://www.microsoft.com/en/customers/story/25046-microsoft-dynamics-365-customer-service)

Jeśli dane o sukcesie na stanowisku są ubogie albo stronnicze, model może zautomatyzować pozorną obiektywność. Dlatego sensowne użycie AI w rekrutacji powinno mieć trzy granice:

• może pomagać w organizacji i priorytetyzacji pracy, ale nie powinna samodzielnie odrzucać kandydatów w decyzjach istotnie wpływających na ich sytuację;

• kryteria dopasowania muszą być jawne, związane z pracą i audytowalne;

• człowiek musi mieć realną możliwość zakwestionowania rekomendacji systemu, a nie tylko formalny przycisk „zaakceptuj".

eprasa.pl 5b552b9236

ONBOARDING: KLUCZOWY MOMENT

Proces wdrożenia pracownika jest jednym z najbardziej niedocenianych obszarów zastosowania AI. A szkoda, bo to właśnie on decyduje, czy zatrudnienie szybko przełoży się na produktywność. Na przykład w firmie sprzedażowej oznacza to czas do pierwszych samodzielnych rozmów, pierwszej szansy sprzedażowej i pierwszego domknięcia, a w produkcyjnej – czas do pracy zgodnej ze standardem.

AI może odgrywać w onboardingu rolę przewodnika: odpowiadać na pytania, generować checklisty, prowadzić przez procedury, przypominać menedżerowi o kluczowych punktach kontaktu oraz łączyć informacje z rekrutacji z planem wdrożenia. Nie zastępuje relacji z przełożonym, lecz ogranicza tarcie informacyjne, które często frustruje nowo zatrudnione osoby. Wniosek jest prosty: onboarding nie powinien być oceniany przez pryzmat deklaracji „wdrożyliśmy asystenta", lecz przez konkretne wskaźniki. Kluczowe są: czas do samodzielności, liczba pytań kierowanych do działu HR, jakość doświadczenia po 30 dniach, poziom ukończenia ścieżki wdrożenia i retencja po 90/180 dniach.

AI LITERACY TO OBOWIĄZEK, ALE I PRZEWAGA

Wdrożenie sztucznej inteligencji w HR nie zadziała, jeśli organizacja potraktuje pracowników jak biernych użytkowników narzędzia. Kluczowa staje się

TABELA 2. MODEL WDROŻENIA AI W OBSZARZE HR

Poniższa lista łączy wnioski z raportów SHRM, Deloitte, Gartnera, Komisji Europejskiej i EDPB.

KROK	CO ZROBIĆ	MINIMALNY REZULTAT
I. Wybierz problem.	Wskaż 2–3 procesy o dużej skali, wysokim koszcie lub podwyższonym ryzyku: rekrutacja, onboarding, obsługa zgłoszeń HR, rozwój i szkolenia (L&D) oraz mobilność wewnętrzna (internal mobility).	Jednozdaniowa definicja problemu i kosztu obecnego stanu
2. Opisz proces „stan obecny" (as is).	Zmapuj kroki, właścicieli, dane wejściowe, wyjątki i punkty decyzyjne.	Mapa procesu i lista miejsc, w których AI może usunąć tarcie
3. Oceń ryzyko prawne.	Sprawdź, czy przypadek użycia dotyczy rekrutacji, oceny, awansu, wynagrodzenia, rozwiązania umowy lub monitorowania.	Karta ryzyka AI/GDPR i decyzja, czy proces może być wysokiego ryzyka
4. Sprawdź dane	Oceń kompletność, jakość, reprezentatywność, źródła i uprawnienia dostępu.	Ocena gotowości danych (data readiness assessment)
5. Ustal udział człowieka w procesie (human-in-the-loop).	Zapisz, gdzie człowiek zatwierdza, odrzuca lub zmienia rekomendację AI.	Macierz decyzji: AI rekomenduje/ człowiek decyduje
6. Zdefiniuj KPI	Ustal 3–5 mierników: czas, jakość, doświadczenie, ryzyko.	Karta KPI z progiem stop/go po 30 i 90 dniach
7. Przygotuj AI literacy	Przeszkol HR, HRBP, rekruterów i menedżerów według roli, a nie jednym ogólnym webinarem.	Program szkoleniowy i potwierdzenie ukończenia
8. Uruchom pilotaż	Zacznij od ograniczonego zakresu, z jasną grupą użytkowników i monitoringiem błędów.	Raport po 30 dniach
9. Audytuj i komunikuj	Monitoruj logi systemu, wskaźnik nadpisywania decyzji (override rate), incydenty biasu, feedback pracowników i kandydatów.	Raport ryzyk i działań korygujących
I0. Skaluj albo zatrzymaj	Rozszerz tylko to, co realizuje KPI bez wzrostu ryzyka.	Decyzja: skaluj/udoskonal/zatrzymaj

eprasa.pl 5b552b9236

tzw. AI literacy, czyli umiejętność rozumienia, kiedy system pomaga, kiedy halucynuje, jak chronić dane, jak oceniać jakość jego rekomendacji oraz kiedy decyzję należy pozostawić człowiekowi.

AI Act w art. 4 nakłada obowiązek zapewnienia odpowiedniego poziomu kompetencji w tym zakresie osobom pracującym z systemami sztucznej inteligencji lub odpowiedzialnym za ich wykorzystanie. Komisja Europejska nie narzuca jednej formy szkoleń, podkreśla jednak, że muszą one być dostosowane do kontekstu, poziomu wiedzy użytkowników oraz wpływu systemu na osoby, których dotyczą[5]. W działach HR oznacza to zróżnicowane podejście do różnych ról. Rekruter powinien rozumieć ograniczenia systemów AI w selekcji kandydatów, HRBP – umieć interpretować rekomendacje i rozmawiać o nich z menedżerami, menedżer – nie przenosić odpowiedzialności za ocenę na system, a pracownik – wiedzieć, gdzie technologia realnie wspiera pracę, a gdzie nie powinna być stosowana.

LinkedIn pokazuje, że firmy określane jako „talent velocity leaders" częściej rozwijają AI literacy, AI engineering skills i umiejętności ludzkie. To istotne, bo przyszłość HR nie polega na wyborze między technologią a człowiekiem. Polega na tym, żeby technologia wzmacniała zdolność organizacji do szybszego uczenia się[6].

INTERNAL MOBILITY: ZAPOMNIANY OBSZAR NAJWIĘKSZEGO ZWROTU

Firmy wciąż znacznie więcej inwestują w rekrutację zewnętrzną niż w budowanie widoczności i wykorzystanie kompetencji, które już mają u siebie. To paradoks: często istnieją pracownicy gotowi do zmiany roli lub rozwoju, ale brakuje danych, procesów i nawyków decyzyjnych, które pozwalają te możliwości zauważyć. AI może w tym obszarze analizować kompetencje, doświadczenia, historię projektów, zainteresowania rozwojowe i potrzeby biznesu, aby proponować pracownikom adekwatne role wewnętrzne. Może też wspierać planowanie sukcesji i budowanie „ławki" talentów. Warunek jest jednak kluczowy: system nie może być wyłącznie narzędziem do „przechwytywania" najlepszych pracowników między zespołami. Musi być elementem dojrzałej polityki rozwoju, w której mobilność wewnętrzna nie jest karana, lecz świadomie zarządzana.

Workday opisuje przypadek firmy z listy Fortune 500, w której zastosowanie AI w obszarze mobilności talentów zwiększyło liczbę aplikacji wewnętrznych o 30 proc., podniosło prawdopodobieństwo ruchu wewnętrznego 2,3-krotnie i poprawiło retencję o 5 proc. To przykład z materiału dostawcy technologii, dlatego należy traktować go jako benchmark kierunku, a nie uniwersalny wynik rynkowy[7]. W praktyce oznacza to przesunięcie akcentu w działach HR: z „pozyskujmy talenty z rynku" na „lepiej wykorzystujmy talenty, które już mamy".

PERFORMANCE MANAGEMENT: AI JAKO LUSTRO, NIE SĘDZIA

Performance management to obszar, w którym AI może pomóc, ale też wyrządzić dużą szkodę. Pomóc – bo potrafi porządkować dane, streszczać feedback, przypominać o celach, wykrywać niespójności i przygotowywać menedżera do rozmowy. Zaszkodzić – jeśli stanie się arbitrem oceny, awansu, premii lub zakończenia współpracy.

Gartner zwraca uwagę, że systemy pay-for-performance muszą ewoluować wraz z rosnącą rolą AI. Wskazuje m.in., że menedżerowie mogą oszczędzać czas w procesie performance management, ale sama oszczędność czasu nie jest celem. Celem jest lepsza, bardziej sprawiedliwa i zrozumiała decyzja[8]. W praktyce sztuczna inteligencja powinna pełnić funkcję „lustra" procesu: pokazywać wzorce, wyjątki, niespójności, luki w feedbacku i dane wymagające rozmowy. Nie powinna być sędzią końcowym. Decyzje wpływające na karierę, wynagrodzenie lub zatrudnienie wymagają ludzkiego osądu, prawa do wyjaśnienia i możliwości zakwestionowania.

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY I RYZYKA

Największy błąd pomiarowy polega na liczeniu aktywności zamiast efektu. Liczba wygenerowanych opisów stanowisk, promptów albo użytkowników systemu mówi niewiele. Sens mają te KPI, które pokazują zmianę czasu, jakości, kosztu, doświadczenia lub ryzyka. Dlatego też minimalny zestaw wskaźników dla pierwszego pilotażu powinien obejmować trzy perspektywy: czas, jakość i ryzyko. W praktyce oznacza to jeden miernik czasu (np. screening lead time), jeden miernik jakości

eprasa.pl 5b552b9236

(proxy quality-of-hire) oraz jeden miernik ryzyka (override rate). Taki zestaw utrudnia udawanie sukcesu samą aktywnością narzędzia.

Wdrożenia sztucznej inteligencji w obszarze HR rzadko kończą się niepowodzeniem dlatego, że sam model „nie działa". Znacznie częściej są efektem kilku powtarzalnych błędów organizacyjnych, które można dość łatwo zidentyfikować:

- Błąd 1: automatyzowanie złego procesu. Jeśli proces jest niespójny, AI tylko przyspieszy niespójność.
- Błąd 2: brak właściciela KPI. Bez jasno zdefiniowanego progu sukcesu pilotaż staje się prezentacją technologii.
- Błąd 3: słaba jakość danych. Organizacje, które skutecznie wdrażają AI, inwestują nawet czterokrotnie więcej w fundamenty danych, governance, kompetencje i zarządzanie zmianą.

TABELA 3. KPI DLA AI W OBSZARZE HR

OBSZAR	KPI	CO MÓWI TEN WSKAŹNIK
Rekrutacja	Screening lead time (czas od aplikacji do shortlisty)	Czy AI skraca czas od aplikacji do shortlisty.
Rekrutacja	Manual review rate (odsetek ręcznej analizy kandydatów)	Czy spada udział aplikacji wymagających pełnej ręcznej analizy.
Rekrutacja	Candidate drop-off rate (wskaźnik rezygnacji kandydatów w trakcie procesu rekrutacji)	Czy kandydaci rzadziej wypadają z procesu.
Candidate experience	Time-to-response (czas reakcji) / cNPS	Czy kandydat szybciej dostaje informację i lepiej ocenia proces.
Onboarding	Time to first productivity (czas do samodzielnej produktywności)	Czy nowy pracownik szybciej osiąga pierwszy mierzalny wynik w roli.
Onboarding	Ankieta po 30/60/90 dniach wdrożenia	Czy doświadczenie wdrożenia poprawia się w czasie.
HR service desk	Case throughput (ile spraw/zgłoszeń HR jest obsługiwanych w danym czasie)	Czy dział HR obsługuje więcej spraw bez pogorszenia jakości.
HR service desk	First contact resolution (rozwiązanie sprawy przy pierwszym kontakcie)	Czy więcej spraw kończy się bez eskalacji.
L&D	Skill gap closure (zmniejszanie luk kompetencyjnych)	Czy pracownicy realnie domykają zidentyfikowane luki kompetencyjne.
Internal mobility	Internal fill rate (udział rekrutacji wewnętrznych)	Czy więcej wakatów obsadzamy wewnętrznie.
Internal mobility	Internal mobility conversion (mobilność wewnętrzna)	Czy rekomendacje AI kończą się aplikacją, rozmową lub ruchem wewnętrznym.
Performance	Manager time saved (oszczędność czasu menedżera)	Czy menedżer odzyskuje czas, ale bez spadku jakości feedbacku.
Ryzyko	Override rate (wskaźnik zmian decyzji AI przez człowieka)	Jak często człowiek zmienia rekomendację AI i dlaczego.
Ryzyko	Bias incident rate (liczba incydentów biasu)	Czy system generuje nierówny wpływ lub powtarzalne błędy.
Gotowość	AI literacy coverage (poziom przeszkolenia z zakresu AI)	Jaki odsetek użytkowników przeszedł szkolenie adekwatne do roli.

eprasa.pl 5b552b9236

TABELA 4. PLAN 90 DNI DLA DYREKTORA HR

Poniższy plan jest praktycznym sposobem, żeby przejść od rozmowy o AI do pierwszego mierzalnego pilotażu. Zakłada organizację, która ma podstawowe systemy HR, ale nie ma jeszcze dojrzałego modelu operacyjnego dla AI.

OKRES	PRIORYTET	EFEKT
Dni 1–30	Wybór 2–3 procesów, ocena ryzyka, mapa danych, definicja KPI.	Lista pilotaży, karta ryzyka, karta KPI, decyzja o właścicielu procesu.
Dni 31–60	Zaprojektowanie procesu (workflow), określenie roli człowieka w procesie (human-in-the-loop), przygotowanie kompetencji AI (AI literacy), start pilotażu.	Działający pilotaż w ograniczonym zakresie, przeszkoleni użytkownicy, ścieżka eskalacji.
Dni 61–90	Pomiar wyników, analiza błędów, feedback użytkowników, decyzja o skali.	Raport: scale / improve / stop. Decyzja oparta na danych, nie na entuzjazmie.

• Błąd 4: fikcyjny human-in-the-loop. Jeżeli człowiek jedynie zatwierdza rekomendacje systemu, nie mówimy o nadzorze, lecz o formalnej akceptacji bez realnego wpływu.
• Błąd 5: brak AI literacy. Przeszkolenie użytkowników jest zarówno wymogiem regulacyjnym, jak i warunkiem bezpiecznego oraz efektywnego użycia.
• Błąd 6: ignorowanie zaufania pracowników. Jeśli ludzie nie rozumieją, gdzie AI jest używana i jak wpływa na ich sytuację, wdrożenie będzie postrzegane jako monitoring, nie wsparcie.
• Błąd 7: mylenie redukcji etatów z ROI. Redukcja etatów wynikająca z automatyzacji może poprawiać krótkoterminowy budżet, ale sama w sobie nie oznacza trwałego zwrotu z inwestycji.

AI W HR: OD NARZĘDZIA DO ARCHITEKTURY DECYZJI

Sztuczna inteligencja w obszarze HR nie jest projektem technologicznym. Jest projektem organizacyjnym, prawnym, analitycznym i kulturowym jednocześnie. Dlatego nie wystarczy „wdrożyć narzędzie". Trzeba przeprojektować pracę, nazwać odpowiedzialność, uporządkować dane, przeszkolić ludzi i mierzyć efekt. Najlepszym pierwszym przypadkiem użycia nie zawsze jest ten najbardziej spektakularny. Często będzie nim HR service desk, onboarding albo rekrutacja wysoko wolumenowa, bo tam łatwo zmierzyć czas, obciążenie i jakość odpowiedzi. Bardziej wrażliwe procesy, takie jak performance management, awanse czy decyzje o zatrudnieniu, powinny mieć silniejszy nadzór, wolniejsze skalowanie i głębszy audyt.

Największa wartość nie polega na tym, że rekruter szybciej wygeneruje ogłoszenie. Polega na tym, że organizacja szybciej widzi kompetencje, lepiej dopasowuje ludzi do ról, sprawniej wdraża nowych pracowników, wcześniej wykrywa ryzyko odejścia, mądrzej wspiera menedżerów i podejmuje decyzje w sposób bardziej przejrzysty. W tym sensie sztuczna inteligencja nie zastąpi działu HR. Przeciwnie: zmusza go do wejścia poziom wyżej – z administracji procesu do architektury decyzji, z reaktywnej obsługi do przewidywania potrzeb organizacji, raportowania aktywności do mierzenia wpływu na biznes.

To jest prawdziwa zmiana myślenia o sztucznej inteligencji w HR: nie „więcej automatyzacji za wszelką cenę", lecz lepszy dział HR – szybszy, bardziej oparty na danych, bardziej świadomy ryzyk i bardziej odpowiedzialny wobec ludzi. ● ©

Przypisy

[1] The State of AI in HR 2026, SHRM, https://www.shrm.org/topics-tools/research/state-of-ai-hr-2026/full-report.
[2] Deloitte: In a New Era of Work, Winning Organizations Will Build the Human Advantage, https://www.deloitte.com/us/en/about/press-room/deloitte-report-winning-organizations-will-build-the-human-advantage.html
[3] The State of AI in HR 2026, SHRM, https://www.shrm.org/topics-tools/research/state-of-ai-hr-2026/full-report
[4] M. Hayes, A. Downie, How to improve candidate experience with AI, https://www.ibm.com/think/insights/improve-candidate-experience-with-ai
[5] Article 4: AI literacy, AI Act Service Desk, https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/en/ai-act/article-4
[6] The talent velocity advantage report, LinkedIn 2026, https://learning.linkedin.com/resources/talent-velocity-report
[7] Unlock internal talent with Talent Mobility Agent, Workday, https://www.workday.com/en-us/products/talent-management/ai-talent-mobility.html
[8] HR Leaders Must Evolve Pay for Performance in the Age of AI, https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-4-22-hr-leaders-must-evolve-pay-for-performance-in-the-age-of-ai

eprasa.pl 5b552b9236



Gdy zapytać zespoły obsługi klienta albo rekruterów, czy klienci i kandydaci czują się dobrze obsłużeni, większość odpowie: „Tak, staramy się". Problem w tym, że sami klienci i kandydaci coraz częściej oceniają to inaczej. Badania pokazują bowiem coś, co dla wielu menedżerów może być trudne do zaakceptowania: dobrze zaprojektowane systemy AI bywają oceniane lepiej niż kontakt z przeciążonym człowiekiem. Nie dlatego, że technologia stała się bardziej „ludzka", lecz dlatego, że ludzie coraz częściej pracują w warunkach utrudniających uważny kontakt i prawdziwą obecność w relacji.

PARADOKS EMPATII

Dlaczego klienci i kandydaci lepiej oceniają kontakt z AI niż z człowiekiem?

eprasa.pl 5b552b9236



Marek Gliwny

Psycholog, prawnik, suicydolog. Doktorant na WPiA US. Praktyk biznesu z 30-letnim doświadczeniem zawodowym na stanowiskach menedżerskich w środowisku międzynarodowym. Wykładowca akademicki, mentor, konsultant, trener biznesu. Posiada tytuł MBA Manchester Metropolitan University.

eprasa.pl 5b552b9236

Zacznijmy od mitu, który krąży w wielu organizacjach. Wbrew niemu dobra obsługa klienta nie jest tożsama z miłą obsługą. Uprzejmy głos, szczery uśmiech i odpowiedź w standardowym czasie bywają mylone z troską, ale troską nie są. A klienci potrafią doskonale odróżnić jedno od drugiego. Badania opublikowane w „Harvard Business Review"[1] pokazały, że głównym powodem utraty klientów nie jest brak uprzejmości, lecz wysiłek, jakiego wymaga się od nich w kontakcie z firmą. Im więcej razy klient musi dzwonić, wracać z tym samym tematem czy przekazać informacje kolejnej osobie – tym silniejszy sygnał, że firma traktuje go jak problem do obsłużenia, a nie jak człowieka, któremu chce pomóc.

Klienci bardzo szybko wyczuwają, czy ktoś naprawdę ich słucha. Czasem decydują o tym drobiazgi: pamiętanie wcześniejszej rozmowy, sposób zadawania pytań albo reakcja na emocje rozmówcy. Z perspektywy klienta znaczenie ma nie tylko samo rozwiązanie problemu, lecz także poczucie, że po drugiej stronie jest ktoś uważny i obecny. Tego nie da się sprowadzić wyłącznie do procedur czy skryptów rozmowy. I właśnie tutaj zaczyna się najciekawszy paradoks związany z AI.

BRAK CZASU NA UWAŻNOŚĆ

Wyniki badań z ostatnich lat podważają wiele przekonań menedżerskich. W jednym z nich, opublikowanych w „JAMA Internal Medicine"[2], porównano odpowiedzi lekarzy i ChatGPT na pytania pacjentów. Niezależni specjaliści medyczni w 78,6 proc. przypadków woleli odpowiedzi chatbota, oceniając je jako bardziej szczegółowe i empatyczne, niż odpowiedzi lekarzy. Choć badanie dotyczyło medycyny, jego wniosek jest szerszy: wskazuje na systematyczne przeciążenie poznawcze profesjonalistów jako mechanizm obniżający jakość kontaktu z drugim człowiekiem.

Kilka miesięcy temu jeden z menedżerów call center powiedział mi: „Moi ludzie nie są nieuprzejmi. Oni są po prostu poznawczo wyczerpani". To dobrze opisuje problem. Ludzie odpowiedzialni za kontakt z klientem czy kandydatem do pracy zwykle nie mają złych intencji – są po prostu przeciążeni liczbą spraw, tempem pracy i koniecznością ciągłego przełączania uwagi. Wielu menedżerów nadal uważa, że problemem jest brak procedur, tymczasem w wielu organizacjach procedur jest już za dużo – brakuje natomiast czasu na słuchanie i uważność. Potwierdzają to eksperymenty badaczy z Uniwersytetu Toronto. W czterech badaniach z udziałem 556 osób odpowiedzi AI były oceniane jako bardziej współczujące i życzliwie niż odpowiedzi człowieka – nawet w porównaniu z ekspertami od interwencji kryzysowej. Co istotne, oceny te nie zmieniały się nawet wtedy, gdy uczestnicy wiedzieli, że odpowiedź została wygenerowana przez AI[3].

AI W RUTYNIE, CZŁOWIEK W EMOCJACH

Coraz wyraźniej widać, że użytkownicy technologii nie oczekują pełnego zastąpienia człowieka przez AI. W przypadku prostych, rutynowych spraw – takich jak śledzenie przesyłki, anulowanie usługi czy podstawowe wsparcie techniczne – większość osób akceptuje, a często wręcz preferuje kontakt z automatyzacją. Jednocześnie w sytuacjach bardziej złożonych i emocjonalnych wciąż kluczowy pozostaje człowiek. To właśnie wtedy liczy się poczucie bycia wysłuchanym, zrozumianym i potraktowanym indywidualnie. Preferencje wobec AI nie układają się więc w prostą opozycję „człowiek kontra technologia", ale raczej w podział na typy zadań i poziom ich emocjonalnej wagi.

Raport Instytutu Gallupa z 2025 r., oparty na danych od niemal 250 tys. pracowników ze 160 krajów, wskazuje, że globalny poziom zaangażowania pracowników spadł do 21 proc. w 2024 r. – pierwszy taki spadek od szczytu pandemicznego. To przekłada się na straty dla gospodarki światowej szacowane na 438 mld dol. rocznie[4]. Skoro zdecydowana większość pracowników nie jest aktywnie zaangażowana w to, co robi, musi to znaleźć swoje odzwierciedlenie w jakości obsługi.

PARADOKS W REKRUTACJI

Podobny problem widać dziś w rekrutacji i selekcji. Rosnąca liczba kandydatów, ograniczone zasoby rekruterów, presja na szybkość i standaryzację – przy jednoczesnej potrzebie, by kandydat poczuł się traktowany z szacunkiem i uwagą. Według raportu branżowego SightsIn Plus z 2025 r. około 87 proc. międzynarodowych firm korzysta już z narzędzi AI na jakimś etapie rekrutacji[5]. Pierwszy etap selekcji – screening CV, rankingowanie kandydatów, wstępne rozmowy kwalifikacyjne – w większości dużych organizacji jest w pełni zautomatyzowany. Narzędzia, takie jak Workday, SAP SuccessFactors czy LinkedIn Hiring Assistant, obsługują równolegle tysiące aplikacji. Z per-

eprasa.pl 5b552b9236

spektywy efektywności to rewolucja: AI skraca czas rekrutacji nawet o 50 proc., obniża koszty i eliminuje część błędów wynikających z subiektywnej oceny rekrutera. Z perspektywy doświadczenia kandydata to jednak miecz obosieczny. Kandydaci – także ci odrzuceni – są realnymi ambasadorami lub krytykami marki pracodawcy. Ich doświadczenie w procesie rekrutacji bardzo szybko przekłada się na to, jak postrzegają firmę inni. Złe doświadczenia często są dalej opowiadane, komentowane lub udostępniane w sieci zawodowej lub mediach społecznościowych. W praktyce kandydaci zwykle nie mają pretensji o samą odmowę. Najczęściej pamiętają coś innego: poczucie zignorowania. To sygnał, który wybrzmiewa w głowie dużo mocniej niż sama decyzja-komunikat: „nie jesteś dla nas ważny".

Badania nad uprzedzeniami algorytmicznymi wskazują, że modele AI trenowane na historycznych danych mogą utrwalać istniejące dyskryminacje, np. niekorzystnie oceniając kobiety, osoby starsze czy kandydatów z nietypowymi ścieżkami kariery[6]. W odpowiedzi na to rośnie liczba regulacji: Nowy Jork wprowadził obowiązek audytu stronniczości narzędzi AI przed ich użyciem w rekrutacji, a unijny AI Act rozszerza podobne wymagania na całą Europę.

W procesie rekrutacji i selekcji występuje kilka „momentów prawdy". Potwierdzenie przyjęcia aplikacji sygnalizuje, że kandydat został zauważony przez firmę. Cisza po przesłaniu CV jest jednym z najczęściej wskazywanych powodów frustracji. Nawet odmowa może zostać odebrana dobrze, jeśli towarzyszy jej krótkie wyjaśnienie i poczucie, że kandydat został potraktowany poważnie. Pierwsza rozmowa z rekruterem potwierdza albo obala obraz firmy zbudowany wcześniej.

Dziś większość dużych organizacji i tak korzysta już z AI w rekrutacji. Znacznie ważniejsze staje się więc pytanie, w których momentach kandydat naprawdę potrzebuje kontaktu z człowiekiem – i czy rekruter ma wtedy dość czasu, uwagi i kompetencji emocjonalnych, żeby ten moment naprawdę dobrze wykorzystać.

SYNERGIA CZŁOWIEKA I AI

AI jest dobra w dostępności i szybkości reakcji. Człowiek jest niezastąpiony w odczytywaniu złożonych sygnałów emocjonalnych, reagowaniu na sytuacje wymykające się schematom i budowaniu długofalowego zaufania. Okazuje się, że o jakości

Pięć pytań, które warto zadać w swojej organizacji

Odpowiedzi na pytania diagnostyczne pozwolą sprawdzić, czy twoja organizacja sprawia, że klient lub kandydat czuje się naprawdę zaopiekowany w sposób systemowy.

1. **Czy klient lub kandydat musi tłumaczyć swoją sytuację więcej niż raz?**
Jeśli tak, masz problem procesowy, a nie personalny. Zadaniem menedżera jest zaprojektowanie systemu, w którym informacja „płynie" razem z człowiekiem.

2. **Czy twoi pracownicy i rekruterzy mają czas na prawdziwe słuchanie?**
Jeśli KPI mierzy wyłącznie liczbę obsłużonych zgłoszeń lub zamkniętych rekrutacji, motywujesz do szybkości, a nie jakości relacji.

3. **Jak wyglądają twoje „momenty prawdy"?**
Zidentyfikuj punkty w podróży klienta i kandydata, w których emocje są najintensywniejsze. Sprawdź, co robi wtedy twój specjalista – czy ma niezbędną swobodę, czy jest niewolnikiem procedury i schematu.

4. **Czy rozwijasz emocjonalne kompetencje swoich ludzi?**
Aktywne słuchanie, rozpoznawanie stanu emocjonalnego rozmówcy i elastyczność komunikacyjna to umiejętności, które można rozwijać. Organizacje, które to robią, budują lojalność klientów i mają mniejszą rotację pracowników.

5. **Czy mierzysz emocje, a nie tylko transakcje?**
NPS - *Net Promoter Score*, i CES - *Customer Effort Score* to punkt wyjścia. Uzupełnij je o dane jakościowe po kluczowych interakcjach - szczególnie tych emocjonalnie trudnych lub wymagających podjęcia ważnej decyzji.



eprasa.pl 5b552b9236

JAK BARDZO TWOJA ORGANIZACJA JEST GOTOWA NA ERĘ AI W RELACJACH Z LUDŹMI?

Odpowiedz szczerze na 8 pytań. Wybierz odpowiedź, która najlepiej opisuje rzeczywistość twojej organizacji – nie tę, którą chciałbyś/chciałabyś widzieć. Klucz punktowy i interpretacja obok.

I. Klient lub kandydat kontaktuje się z firmą po raz drugi w tej samej sprawie. Co się zwykle dzieje?

A.	Pracownik widzi historię poprzedniego kontaktu i zaczyna od miejsca, w którym poprzedni kolega skończył.	
B.	Pracownik pyta ponownie o szczegóły, bo nie ma dostępu do notatek lub nie ma czasu ich czytać.	
C.	Klient jest przekazywany do innego działu i tłumaczy sprawę od nowa.	

2. Jak wygląda feedback dla kandydata po pierwszym etapie rekrutacji?

A.	Kandydat otrzymuje spersonalizowany komunikat – także przy odrzuceniu – w ciągu kilku dni.	
B.	Kandydat dostaje automatyczne potwierdzenie, a o wyniku dowiaduje się po kilku tygodniach lub wcale.	
C.	Feedback zależy od rekrutera – jedni piszą, inni nie.	

3. Jakie wskaźniki głównie oceniasz w dziale obsługi klienta?

A.	Zarówno ilościowe (liczba spraw, czas obsługi), jak i jakościowe (NPS, CSAT, opinie).	
B.	Głównie ilościowe: liczba rozmów, czas reakcji, AHT (średni czas rozmowy).	
C.	Oceniamy przede wszystkim wyniki sprzedażowe, obsługa jest tłem.	

4. Czy twój zespół ma rzeczywistą swobodę działania w trudnych sytuacjach?

A.	Tak. Pracownicy wiedzą, kiedy mogą odstąpić od procedury i jak to robić.	
B.	Tylko częściowo – większość decyzji wymaga zatwierdzenia przełożonego.	
C.	Nie. Procedury są ścisłe, każde odstępstwo wymaga eskalacji.	

5. Jak twoi pracownicy opisaliby swoje poczucie sensu pracy?

A.	Większość rozumie wpływ swojej pracy na klienta i firmę, i chce robić to dobrze.	
B.	Wykonują zadania sprawnie, ale praca to głównie źródło dochodu, nie satysfakcji.	
C.	Wysoka rotacja i brak identyfikacji z firmą to widoczny problem.	

6. Jak organizacja korzysta z AI w kontakcie z klientem lub kandydatem?

A.	AI obsługuje rutynowe interakcje, człowiek włącza się w sytuacjach trudnych lub ważnych.	
B.	AI jest używana do masowych komunikatów, ale nie ma jasnych zasad, kiedy wchodzi człowiek.	
C.	Nie mamy AI lub mamy, ale nikt nie przemyślał zasad jej użycia.	

7. Co się dzieje po zamknięciu sprawy lub zakończeniu rekrutacji?

A.	Klient lub kandydat dostaje informację zwrotną. W przypadku spraw reklamacyjnych – potwierdzenie, co zostało zrobione.	
B.	Sprawa jest zamykana w systemie, ale klient lub kandydat nie zawsze dostaje potwierdzenie.	
C.	Follow-up nie jest standardem – zdarza się przypadkowo.	

8. Kiedy ostatnio organizacja zmieniła coś w procesie obsługi lub rekrutacji na podstawie feedbacku klienta czy kandydata?

A.	W ciągu ostatnich 3 miesięcy. Mamy regularny proces zbierania i analizowania opinii.	
B.	Trudno powiedzieć – opinie są zbierane, ale rzadko prowadzą do konkretnych zmian.	
C.	Zmiany wynikają głównie z wewnętrznych inicjatyw, nie z feedbacku klientów ani kandydatów.	

eprasa.pl 5b552b9236

Klucz punktowy: za każdą odpowiedź
A – 2 punkty, B – 1 punkt, C – 0 punktów

WYNIK	DIAGNOZA	CO TO OZNACZA
13–16 pkt	Lider relacji i standardów	Masz solidne fundamenty i prawdopodobnie wysoki wskaźnik NPS. Twoim największym wyzwaniem nie jest poprawa jakości, ale jej skalowanie. Uważaj, aby przy wzroście organizacji procedury nie zabiły autentyczności, która dziś jest twoją przewagą. Pilnuj, by technologia wspierała ludzi, a nie ich wyręczała w kluczowych „momentach prawdy".
8–12 pkt	Organizacja w procesie	Masz świadomość problemu, ale realizacja jest niespójna i zależy od dobrej woli jednostek, a nie od systemu. To etap, na którym decyduje się, czy organizacja przetrwa jako silna swoją kulturą organizacyjną, czy stanie się tylko „przetwórnią" spraw. Musisz pilnie oddzielić procesy, które może przejąć AI, od tych, w których pracownik musi odzyskać czas na budowanie więzi.
4–7 pkt	Organizacja reaktywna (gaszenie pożarów)	Reagujecie na problemy, gdy są już widoczne, co oznacza, że tracisz kapitał relacyjny „po cichu". Klienci i kandydaci mogą odchodzić bez słowa, wybierając sprawniejszą konkurencję. Czas na głęboki audyt punktów styku (*touchpoint audit*) i uproszczenie ścieżek tak, aby maksymalnie obniżyć wysiłek klienta (wskaźnik CES).
0–3 pkt	Strefa wysokiego ryzyka	Twoja organizacja jedynie beznamiętnie „procesuje" sprawy. W świecie, w którym AI oferuje wyższą sprawność i paradoksalnie większą uważność niż twój przeciążony zespół, jesteś w strefie najwyższego ryzyka. Jeśli nie nadasz kontaktom ludzkiego, relacyjnego sensu, zostaniesz zastąpiony przez algorytmy, które robią to samo – szybciej i taniej.

doświadczenia decydują nie procedury, lecz konkretne „momenty prawdy" – kilkusekundowe interakcje, w których pracownik działa poza skryptem i procedurą. W obsłudze klienta mogą to być: trudna reklamacja, skarga przekazana w sposób emocjonalny czy decyzja o odnowieniu umowy. W rekrutacji: rozmowa kwalifikacyjna, która może wpłynąć na czyjąś karierę[7].

Zaangażowani pracownicy przekładają się na lepszą obsługę, ta buduje lojalność klientów, a lojalni klienci generują przychody. Ta zależność nie jest nowa – nowością jest to, że technologia może ją dziś realnie wspierać, szczególnie w tych obszarach, w których człowiek jest zwykle słabszy z powodu przeciążenia i ciągłego przełączania uwagi. Menedżer, który rozumie tę logikę, nie pyta już tylko, czy wdrażać AI, tylko: „Gdzie w moim procesie poczucie zaopiekowania się kończy i co jest tego przyczyną? Gdzie człowiek jest niezbędny i czy ma do tego warunki?". Odpowiedź na pytanie, czy klient czuje się zaopiekowany, rzadko wynika z raportów sprzedażowych. Częściej ujawnia się w tym, co mówi, gdy relacja już się kończy – a wtedy zwykle jest za późno na reakcję.

Coraz częściej widać, że problemem w dyskusji o AI nie jest sama technologia, lecz sposób organizacji pracy. Warto więc zadać pytanie, czy menedżer potrafi świadomie zaprojektować sposób współpracy człowieka i algorytmu, tak by każde z nich robiło to, w czym jest naprawdę dobre? Najbardziej prawdopodobny scenariusz nie polega na zastąpieniu ludzi przez AI, ale na nowym podziale ról. AI świetnie radzi sobie z powtarzalnością i szybkością. Człowiek pozostaje kluczowy tam, gdzie potrzebne są odpowiedzialność, wyczucie sytuacji i zaufanie. I tu właśnie – a nie w systemach czy procedurach – zaczyna się prawdziwa jakość relacji. ● ©

Przypisy

[1] Dixon M., Freeman K., Toman N. (2010). Stop trying to delight your customers. Harvard Business Review, 88(7/8), 116–122.
[2] Ayers J.W. i in. (2023). Comparing physician and artificial intelligence chatbot responses to patient questions posted to a public social media forum. JAMA Internal Medicine, 183(6), 589–596.
[3] Ovsyannikova D., Oldemburgo de Mello V., Inzlicht M. (2025). Third-party evaluators perceive AI as more compassionate than expert humans. Communications Psychology, 3(1), 4.
[4] Gallup (2025). State of the Global Workplace: 2025 Report. Gallup Press, Washington D.C.
[5] SightsIn Plus (2025). AI in Recruitment: Industry Report 2025.
[6] Soleimani M. i in. (2025). Reducing AI bias in recruitment and selection. The International Journal of Human Resource Management, 36(14), 2480–2515.
[7] Carlzon J. (1987). Moments of Truth. Harper & Row, New York.

eprasa.pl 5b552b9236

TECHNOLOGIA JEST GOTOWA. CZY ORGANIZACJE TEŻ?

Sztuczna inteligencja coraz śmielej wkracza do organizacji, ale droga od inwestycji do realnych efektów wciąż okazuje się wyzwaniem. Choć większość firm zwiększa wydatki na AI, wiele projektów nie wychodzi poza etap pilotażu. Jednocześnie działy HR należą do grup najszybciej adaptujących nowe technologie – już ponad trzy czwarte specjalistów HR korzysta z narzędzi AI w codziennej pracy.



INWESTYCJE W AI ROSNĄ SZYBCIEJ NIŻ REALNE WDROŻENIA

- *Obecnie tylko **8,36%** firm w Polsce realnie korzysta z AI, mimo tego **90%** polskich firm zwiększa wydatki na AI w 2026 r.*
- *Szacuje się, że nawet **70–80%** projektów AI nie wychodzi poza etap proof of concept.*
- *Prawie **80%** firm nadal nie potrafi precyzyjnie oszacować kosztów AI, co pokazuje, że rynek znajduje się w fazie przejścia od eksperymentów do świadomego skalowania.*
- *Sukces wdrożeń AI zależy przede wszystkim od właściwego wyboru procesu biznesowego, a nie samej technologii.*
- *Kluczowym warunkiem powodzenia jest zdefiniowanie mierzalnych KPI powiązanych z realną wartością biznesową.*

7 KLUCZOWYCH OBSZARÓW, W KTÓRYCH FIRMY NAJCZĘŚCIEJ WDRAŻAJĄ AI

1. *Obsługa klienta (customer service)*
2. *Obieg i przetwarzanie dokumentów*
3. *Zarządzanie procesami (workflow)*
4. *Finanse i operacje back office*
5. *Sprzedaż i marketing*
6. ***Zarządzanie zasobami ludzkimi (HR)***
7. *Logistyka*

AI OSWOJONE

~80% pracowników nie obawia się utraty pracy przez AI, a 79% widzi AI jako szansę rozwoju kompetencji.

AI w obsłudze może zwiększyć satysfakcję klientów nawet o 20%. Do 2028 r. nawet 95% interakcji z klientami będzie wspieranych przez AI.

60–80% procesów administracyjnych HR może być zautomatyzowanych.

Źródło: Raport AI w procesach biznesowych, Grand Thorton, Suncode, 2026.

eprasa.pl 5b552b9236

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI TECHNOLOGICZNYCH W OBSZARZE HR

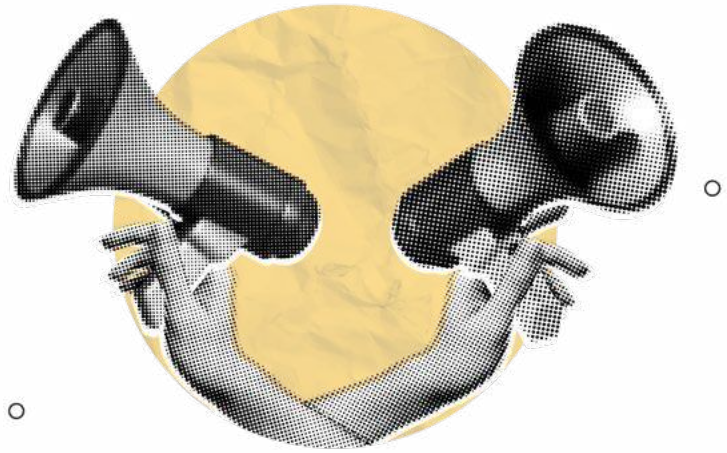
*Które zadania w twojej pracy są ułatwiane dzięki wykorzystaniu narzędzi technologicznych skierowanych dla HR (HR Tech)?**



*Możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi

CZY MASZ DOSTĘP DO SZKOLEŃ ROZWIJAJĄCYCH TWOJE KOMPETENCJE TECHNOLOGICZNE?

→ *Pracodawca zapewnia mi dostęp do takich szkoleń –* ***34%***
→ *Rozwijam swoje kompetencje we własnym zakresie –* ***46%***
→ *Nie mam dostępu –* ***28%***



Anna Wicha
Prezes Polskiego Forum HR

Już 77% przedstawicieli środowiska HR korzysta dziś z technologii w swojej codziennej pracy. To przełomowy sygnał: technologia przestała być dodatkiem do procesów HR, a stała się ich fundamentem. Zmienia się również sama rola HR w organizacjach. Obszar, który jeszcze niedawno koncentrował się głównie na procesach kadrowych, dziś odpowiada za strategiczne wsparcie biznesu oparte na danych, analityce, predykcji oraz kompetencjach cyfrowych.

KTO KORZYSTA Z NARZĘDZI AI W ŚRODOWISKU HR

77% *przedstawicieli środowiska HR korzysta już z narzędzi technologicznych w swojej pracy, z czego* ***72%*** *to odsetek w wewnętrznych działach HR,* ***98%*** *natomiast w firmach rekrutacyjnych i agencjach zatrudnienia.*

HR TECH Hanger 2025, Openfield, Polskie Forum HR 2025.

eprasa.pl 5b552b9236

LUKA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Kto odpowiada za decyzje rekrutacyjne podejmowane przez AI?

Jeszcze kilka lat temu sztuczna inteligencja w rekrutacji kojarzyła się głównie z automatyzacją procesów administracyjnych – ATS porządkowały CV, chatboty wspierały kontakt z kandydatami, a algorytmy pomagały obsłużyć dużą liczbę aplikacji. Dziś AI coraz rzadziej pozostaje wsparciem operacyjnym, a coraz częściej staje się elementem procesu decyzyjnego, wpływając na to, którzy kandydaci trafiają do dalszych etapów, jeszcze zanim zobaczy ich rekruter. I w tym miejscu pojawia się pytanie o odpowiedzialność.



Milena Perka

Prawniczka specjalizująca się w regulacjach sztucznej inteligencji, AI governance oraz zarządzaniu ryzykiem technologicznym w organizacjach. Doktor nauk prawnych, wykładowczyni na studiach MBA i Executive MBA.

eprasa.pl 5b552b9236



eprasa.pl 5b552b9236

W wielu organizacjach nadal funkcjonuje przekonanie, że skoro ostateczną decyzję podejmuje rekruter lub menedżer, to odpowiedzialność pozostaje wyłącznie „ludzka", a sam system AI jest jedynie neutralnym narzędziem wspierającym proces. To założenie staje się jednak coraz trudniejsze do obrony – zarówno organizacyjnie, jak i regulacyjnie. AI Act oraz przepisy RODO nie koncentrują się wyłącznie na samej technologii. Punktem ciężkości staje się wpływ systemu na prawa człowieka i proces podejmowania decyzji. A to oznacza, że odpowiedzialność organizacji nie znika tylko dlatego, że decyzję formalnie zatwierdził człowiek. Wręcz przeciwnie – bardzo często zatwierdza decyzję, której kierunek został wcześniej wyznaczony przez system.

NARZĘDZIE CZY WSPÓŁTWÓRCA DECYZJI?

Największym błędem w dyskusji o AI w procesach HR jest traktowanie wszystkich systemów sztucznej inteligencji jako tej samej kategorii technologii. Nie każde użycie AI generuje ten sam poziom ryzyka. Kluczowe nie jest bowiem to, czym system jest, ale co robi w procesie rekrutacyjnym. Jeżeli AI porządkuje dane, automatycznie przypisuje dokumenty do kategorii lub przyspiesza administracyjną obsługę procesu – pełni funkcję wspierającą. Sytuacja zmienia się jednak radykalnie w momencie, gdy system:

- filtruje kandydatów,
- ogranicza pulę aplikacji,
- tworzy ranking,
- przewiduje dopasowanie do organizacji,
- ustawia priorytet kontaktu,
- rekomenduje odrzucenie aplikacji.

W takim przypadku AI nie jest już wyłącznie narzędziem organizacyjnym. Zaczyna współkształtować wynik procesu rekrutacyjnego. To bardzo istotne rozróżnienie, ponieważ właśnie w tym miejscu pojawia się odpowiedzialność organizacji.

Z perspektywy regulacyjnej nie ma większego znaczenia, jak firma marketingowo nazwie system: asystentem AI, systemem wspierającym, inteligentnym ATS czy algorytmem rekomendacyjnym. Znaczenie ma rzeczywista funkcja systemu i jego wpływ na decyzję. Jeżeli sztuczna inteligencja ogranicza kandydatowi dostęp do zatrudnienia lub wpływa na sposób oceny jego aplikacji, organizacja wchodzi w obszar podwyższonej odpowiedzialności. I właśnie dlatego argument: „to tylko narzędzie" przestaje wystarczać.

REKRUTACJA JAKO OBSZAR WYSOKIEGO RYZYKA

AI Act jest pierwszą kompleksową regulacją europejską dotyczącą sztucznej inteligencji. Jego konstrukcja opiera się przede wszystkim na poziomie ryzyka, jakie dany system może generować dla człowieka. W praktyce oznacza to, że niektóre zastosowania AI zostały uznane za szczególnie niebezpieczne z perspektywy praw podstawowych, dyskryminacji czy nierównego traktowania. Wśród nich znalazły się właśnie systemy wykorzystywane w zatrudnieniu i rekrutacji. Nie jest to przypadek. Proces rekrutacyjny bezpośrednio wpływa na: dostęp do pracy, rozwój zawodowy, sytuację ekonomiczną człowieka czy możliwość awansu. A to oznacza, że błędy algorytmiczne mogą mieć realne konsekwencje społeczne i zawodowe. Szczególnie niebezpieczna staje się sytuacja, w której organizacja:

- nie rozumie logiki działania systemu,
- nie potrafi wyjaśnić sposobu selekcji,
- nie kontroluje kryteriów oceny kandydatów,
- nie jest w stanie wykazać, dlaczego konkretna osoba została odrzucona.

AI Act bardzo wyraźnie podkreśla, że systemy AI mają pozostawać pod realnym nadzorem człowieka. To jeden z najważniejszych elementów całej regulacji. W praktyce wiele organizacji utożsamia nadzór człowieka z formalnym kliknięciem „zatwierdź". A to nie jest realna kontrola. Jeżeli człowiek nie zna logiki działania systemu, nie widzi pełnej puli kandydatów, nie rozumie powodów rekomendacji czy też nie ma możliwości skutecznego zakwestionowania wyniku, to jego udział staje się wyłącznie pozorny. I właśnie tutaj powstaje jedna z największych luk odpowiedzialności w procesach HR.

RODO I PROBLEM AUTOMATYCZNYCH DECYZJI

Obok AI Act ogromne znaczenie mają również przepisy RODO dotyczące profilowania oraz podejmowania decyzji w sposób zautomatyzowany. W praktyce szczególnie ryzykowny jest scenariusz, w którym kandydat zostaje odrzucony przez system jeszcze przed realnym kontaktem z człowiekiem. Z perspektywy organizacji może wydawać się,

eprasa.pl 5b552b9236

że: „przecież system tylko pomógł uporządkować aplikacje". Z perspektywy prawa sytuacja wygląda jednak inaczej.

Jeżeli algorytm realnie wpływa na dostęp do procesu rekrutacyjnego, pojawiają się obowiązki związane m.in. z:
- przejrzystością procesu,
- informowaniem kandydatów,
- możliwością interwencji człowieka,
- możliwością zakwestionowania decyzji,
- wyjaśnialnością działania systemu.

I ponownie kluczowe staje się pytanie: czy człowiek rzeczywiście kontroluje decyzję, czy jedynie potwierdza wynik wygenerowany wcześniej przez algorytm? To właśnie tutaj wiele organizacji zaczyna dostrzegać, że wykorzystanie AI nie jest wyłącznie kwestią technologii, lecz przede wszystkim *governance* i odpowiedzialności.

NAJCZĘSTSZY SCENARIUSZ RYZYKA W PROCESACH HR

W praktyce często wygląda to podobnie. Firma wdraża system AI do obsługi rekrutacji. Algorytm analizuje setki aplikacji i tworzy ranking kandydatów. Rekruter widzi jedynie „najlepiej dopasowane" osoby. Pozostali kandydaci znikają z procesu. Na pierwszy rzut oka wszystko wygląda racjonalnie: proces jest szybszy, dział HR oszczędza czas, a organizacja redukuje koszty. Problem polega na tym, że decyzja o wykluczeniu części kandydatów została podjęta wcześniej, niż myślą sami HR-owcy. Rekruter podejmuje decyzję już na ograniczonym zbiorze danych.

W praktyce dział HR często widzi wyłącznie grupę kandydatów wytypowanych przez system, nie analizując pełnej puli aplikacji. Organizacja może formalnie zachować udział człowieka w procesie, a jednocześnie faktycznie utracić kontrolę nad sposobem selekcji kandydatów. Oznacza to, że człowiek nie analizuje całej puli kandydatów, system wpływa na kierunek procesu, a organizacja może nieświadomie powielać określone schematy lub uprzedzenia. Właśnie dlatego coraz częściej mówi się o ryzyku „ukrytej automatyzacji decyzji". Formalnie decyzję nadal podejmuje człowiek. Faktycznie jednak logika procesu została ukształtowana wcześniej przez system.

GDZIE DZIAŁ HR REALNIE TRACI KONTROLĘ?

Największe wyzwanie współczesnych procesów rekrutacyjnych nie polega na tym, że AI podejmuje decyzje samodzielnie, tylko że organizacje często nie zauważają momentu, w którym system zaczyna wpływać na sposób podejmowania decyzji przez ludzi. To szczególnie niebezpieczne, ponieważ:
- rekruterzy często nie znają technicznej logiki systemu,
- nie wiedzą, jakie dane wpływają na ranking,

Przykład

Międzynarodowa organizacja wdrażająca AI do preselekcji kandydatów może nawet nie zauważyć momentu, w którym system zaczyna eliminować określone grupy kandydatów na podstawie danych historycznych. Jeżeli model był trenowany na wcześniejszych procesach rekrutacyjnych, może nieświadomie wzmacniać istniejące schematy organizacyjne, np. preferować kandydatów o określonym doświadczeniu, wieku czy modelu kariery.

eprasa.pl 5b552b9236

• nie potrafią ocenić ryzyka biasu,
• nie mają możliwości realnego audytu działania algorytmu.

W efekcie HR-owcy zaczynają podejmować decyzje na podstawie procesu, którego nie kontrolują. W praktyce oznacza to, że wykorzystanie AI w procesach HR przestaje być wyłącznie zagadnieniem technologicznym lub prawnym. Coraz częściej staje się ryzykiem organizacyjnym, reputacyjnym i zarządczym – szczególnie w firmach budujących swoją pozycję na transparentności procesów i employer brandingu.

Jeżeli organizacja nie potrafi wyjaśnić decyzji, nie rozumie logiki selekcji czy nie kontroluje kryteriów oceny, to trudno będzie jej obronić taki proces w przypadku zarzutu dyskryminacji, kontroli regulatora, sporu sądowego albo roszczeń kandydatów. I właśnie dlatego AI *governance* staje się dziś problemem zarządczym, a nie wyłącznie technologicznym.

Trzy warunki bezpiecznego użycia AI w rekrutacji

Jeżeli organizacja chce korzystać z AI w sposób odpowiedzialny, musi spełnić trzy podstawowe warunki.

1. Realna kontrola człowieka nad decyzją

Człowiek musi mieć możliwość:

- zakwestionowania rekomendacji,
- zmiany wyniku,
- analizy pełnych danych,
- samodzielnej oceny procesu.

2. Możliwość uzasadnienia decyzji

Organizacja musi rozumieć:

- jakie kryteria wpływają na wynik,
- dlaczego kandydat został odrzucony,
- jakie dane analizował system.

3. Kontrola ryzyka dyskryminacji

Firmy powinny regularnie analizować:

- kogo system eliminuje,
- jakie grupy są nadreprezentowane,
- czy algorytm nie wzmacnia istniejących uprzedzeń.

Jeżeli choć jeden z tych elementów nie jest spełniony, odpowiedzialność organizacji nie znika. Staje się jedynie mniej kontrolowana.

JAK KORZYSTAĆ Z AI ODPOWIEDZIALNIE?

Największym błędem organizacji jest dziś traktowanie AI jako „czarnej skrzynki", której wyników nie trzeba rozumieć. Tymczasem bezpieczne korzystanie ze sztucznej inteligencji wymaga konkretnych zasad organizacyjnych i proceduralnych. Kluczowe staje się już nie samo wdrożenie technologii, lecz to, czy organizacja nadal realnie kontroluje proces podejmowania decyzji. W praktyce oznacza to konieczność odejścia od modelu, w którym AI funkcjonuje jako autonomiczny filtr kandydatów, a człowiek jedynie formalnie zatwierdza wynik procesu. Coraz większe znaczenie będzie miało bowiem nie to, czy człowiek „uczestniczył" w procesie, ale czy rzeczywiście był w stanie samodzielnie ocenić i zakwestionować rekomendację systemu.

Dlatego coraz większe znaczenie ma to, by AI nie zamykała procesu już na etapie analizy CV, lecz jedynie wspierała wstępną selekcję kandydatów. Lista osób rekomendowanych przez system powinna być punktem wyjścia do dalszej oceny, a nie jej zakończeniem. Dział HR musi mieć dostęp do pełnej puli kandydatów, znać kryteria działania systemu i mieć możliwość zakwestionowania lub zmiany rekomendacji AI. Równie ważne staje się dokumentowanie decyzji oraz regularna analiza tego, kogo system eliminuje i z jakich powodów.

Coraz istotniejsze staje się również budowanie wewnętrznego AI *governance* w obszarze HR. W wielu organizacjach nadal nie wiadomo, kto odpowiada za nadzór nad systemem, kto analizuje ryzyko dyskryminacji, kto ocenia zgodność procesu z AI Act i RODO oraz kto ponosi odpowiedzialność za błędną decyzję wygenerowaną przy udziale AI. A właśnie ta „luka odpowiedzialności" będzie jednym z największych problemów organizacyjnych najbliższych lat.

Szczególnie niebezpieczna jest sytuacja, w której organizacja zakłada, że odpowiedzialność pozostaje po stronie człowieka tylko dlatego, że formalnie uczestniczył on w procesie. W praktyce coraz częściej mamy jednak do czynienia z tzw. *automation bias*, czyli naturalną tendencją do bezrefleksyjnego ufania rekomendacjom systemu. Im bardziej zaawansowana i „skuteczna" wydaje się sztuczna inteligencja, tym rzadziej człowiek realnie podważa jej ocenę. W efekcie największe ryzyko nie polega dziś na całkowitym zastąpieniu człowieka przez algorytm.

eprasa.pl 5b552b9236

Bezpieczne korzystanie ze sztucznej inteligencji wymaga konkretnych zasad organizacyjnych i proceduralnych. Kluczowe staje się już nie samo wdrożenie technologii, lecz to, czy organizacja nadal realnie kontroluje proces podejmowania decyzji.

Znacznie większym zagrożeniem jest sytuacja, w której człowiek pozostaje w procesie wyłącznie symbolicznie, podczas gdy rzeczywisty wpływ na decyzję został przesunięty wcześniej – na poziom logiki działania systemu. To właśnie ten poziom refleksji będzie decydował o tym, czy AI stanie się narzędziem wspierającym firmę, czy źródłem niekontrolowanego ryzyka regulacyjnego, reputacyjnego i organizacyjnego.

GDZIE FIRMY POPEŁNIAJĄ NAJWIĘKSZY BŁĄD?

W praktyce wiele organizacji nadal zakłada, że odpowiedzialność za wykorzystanie AI można przenieść wyłącznie na pracownika działu HR czy rekrutera. To bardzo ryzykowne podejście. Jeżeli organizacja:

- nie stworzyła zasad korzystania z AI,
- nie określiła, kiedy rekomendacja systemu wymaga dodatkowej weryfikacji,
- nie przeszkoliła pracowników działu HR,
- nie wskazała, kto odpowiada za nadzór nad procesem,
- ani nie monitoruje sposobu działania systemu,

to w przypadku kontroli, skargi kandydata lub zarzutu dyskryminacji trudno będzie wykazać, że proces rekrutacyjny pozostawał pod realną kontrolą człowieka.

To szczególnie ważne, ponieważ wiele działów HR korzysta dziś z AI w sposób częściowo nieformalny, np. poprzez zewnętrzne narzędzia do selekcji CV, scoringu kandydatów czy automatycznej analizy odpowiedzi. Organizacje często nie mają pełnej świadomości, jakie decyzje podejmuje system, jakie dane analizuje oraz jak duży wpływ ma AI na końcowy wynik procesu. W praktyce coraz większym ryzykiem staje się więc nie samo wykorzystanie sztucznej inteligencji, ale brak zasad jej używania.

Inaczej wygląda sytuacja w organizacjach, które wdrożyły jasne zasady korzystania z AI, obowiązek weryfikowania rekomendacji systemu, dokumentowanie decyzji, szkolenia dla działów HR oraz wyraźny podział odpowiedzialności za cały proces. W takim przypadku pracownik, który świadomie ignoruje procedury lub korzysta z AI w sposób niezgodny z przyjętymi zasadami, może rzeczywiście narazić się na odpowiedzialność. Samo wdrażanie AI nie jest dziś największym błędem organizacji. Ryzyko pojawia się wtedy, gdy technologia trafia do procesów bez jasno określonych zasad, kontroli i świadomości jej wpływu na decyzje podejmowane przez ludzi.

ZAPEWNIENIE NADZORU

AI może znacząco usprawnić procesy rekrutacyjne, przyspieszać analizę danych, wspierać organizację pracy i zwiększać efektywność działów HR. Warunkiem jest jednak zachowanie realnej kontroli nad sposobem podejmowania decyzji. To, że człowiek formalnie zatwierdza wynik procesu, nie oznacza jeszcze, iż faktycznie kontroluje sposób jego powstania. W erze AI odpowiedzialność organizacji nie znika – zmienia się jedynie miejsce, w którym kształtuje się decyzja. Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań działów HR będzie nie tylko wdrażanie nowych narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, lecz także zapewnienie przejrzystości, nadzoru i odpowiedzialności za procesy, które te narzędzia współtworzą. ● ©

eprasa.pl 5b552b9236



Magdalena Szweda

Menedżer HR,
Scanfil Poland
w Mysłowicach

Scanfil działa na styku produkcji i zaawansowanych technologii. Jakie kompetencje są dziś najważniejsze u pracowników poszukiwanych przez firmę?
W zakładzie w Mysłowicach zatrudniamy obecnie 430 pracowników oraz blisko 200 osób współpracujących z nami zewnętrznie. Przede wszystkim szukamy osób, które potrafią odnaleźć się w środowisku ciągłych zmian. Jako firma realizująca projekty dla klientów z różnych branż nie produkujemy własnych wyrobów – każdy nowy kontrakt oznacza nowe technologie, procesy i wymagania. To sprawia, że obok kompetencji technicznych coraz większego znaczenia nabierają otwartość na naukę, ciekawość oraz gotowość do szybkiego zdobywania nowych umiejętności. Nasza działalność łączy produkcję i zaawansowany montaż, dlatego pracownicy mają możliwość uczestniczenia w bardzo różnorodnych projektach. Dla wielu osób jest to duży atut, ponieważ pozwala stale się rozwijać i zdobywać nowe doświadczenia. Zależy nam na budowaniu zespołu ludzi, którzy nie traktują zmiany jako zagrożenia, ale jako szansę na rozwój. Właśnie taka postawa – elastyczność połączona z chęcią uczenia się – jest dziś jedną z najważniejszych kompetencji w naszej organizacji.

Zmiana bywa dla pracowników produkcyjnych wyzwaniem. Jak firma wspiera ich w zdobywaniu nowych kompetencji?
Nasza działalność składa się z dwóch obszarów. W części związanej z obróbką blach procesy są stosunkowo powtarzalne, natomiast w obszarze montażu niemal każdy projekt jest inny. Dlatego inwestujemy w rozwój kompetencji i budowanie wszechstronności zespołów. Korzystamy z matryc kompetencji, które pozwalają planować rozwój pracowników i zwiększać ich mobilność między stanowiskami. Rotujemy ludźmi między liniami produkcyjnymi różnych produktów, aby mogli poznawać nowe procesy i szybciej adaptować się do zmian. Dzięki temu nowy klient czy nowy produkt nie są źródłem niepewności, lecz naturalnym elementem codziennej pracy.

Rynek pracy na Śląsku jest bardzo konkurencyjny. Jak Scanfil radzi sobie z pozyskiwaniem pracowników?
To zależy od grupy zawodowej. W przypadku pracowników produkcyjnych już dawno przestaliśmy opierać się wyłącznie na rynku lokalnym. Konkurencja między pracodawcami jest bardzo duża, dlatego rozwijamy współpracę z partnerami rekrutacyjnymi i prowadzimy działania na rynkach zagranicznych, m.in. w Azji. Coraz częściej udaje nam się również zatrudniać osoby, które wcześniej pracowały u nas, poprzez firmy zewnętrzne i dobrze poznały organizację. W przypadku specjalistów, inżynierów czy pracowników administracyjnych sytuacja wygląda nieco inaczej. Widzimy większą liczbę aplikacji niż jeszcze kilka lat temu, choć nadal trudno mówić o rynku pracodawcy. Największym wyzwaniem jest znalezienie osób z odpowiednim doświadczeniem i kompetencjami.

eprasa.pl 5b552b9236

Co sprawia, że kluczowi pracownicy chcą zostać w organizacji na dłużej?
Nigdy nie możemy mieć stuprocentowej pewności, że ktoś zostanie z nami na zawsze. Możemy natomiast tworzyć środowisko, w którym ludzie chcą pracować i rozwijać się. Stawiamy na dostrzeganie potencjału, docenianie osiągnięć oraz wspieranie rozwoju. Jeśli ktoś chce rozwijać się zawodowo, staramy się dostarczać mu odpowiednie narzędzia i możliwości. Dużą wagę przywiązujemy również do kultury doceniania. Czasem wystarczy zauważyć czyjś wysiłek, podziękować za zaangażowanie albo dać przestrzeń do realizacji nowych pomysłów. Wierzę, że właśnie takie codzienne działania budują przywiązanie do organizacji znacznie skuteczniej niż najbardziej rozbudowane programy retencyjne.

Sztuczna inteligencja coraz mocniej wchodzi do świata HR. Jakie jest Pani doświadczenie w tym obszarze?
Jeszcze kilka miesięcy temu podchodziłam do AI z dużą ostrożnością. Dziś widzę, że jest to bardzo wartościowe narzędzie, pod warunkiem że korzystamy z niego świadomie. W mojej codziennej pracy sztuczna inteligencja wspiera przede wszystkim zadania powtarzalne i administracyjne, dzięki czemu mogę więcej czasu poświęcać ludziom oraz działaniom strategicznym. W całej grupie Scanfil realizujemy również programy rozwojowe związane z wykorzystaniem AI. Uczymy pracowników, jak korzystać z tych rozwiązań odpowiedzialnie i efektywnie. Jednocześnie analizujemy możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji w procesach produkcyjnych oraz w środowisku wielojęzycznym, m.in. przy tłumaczeniu instrukcji dla pracowników, w fazie testów jest rozwiązanie wspierające analizę problemów jakościowych wraz z rekomendacjami działań opartymi na globalnej bazie danych z wykorzystaniem AI. Wierzę, że technologia może być ogromnym wsparciem, ale nie zastąpi krytycznego myślenia i zdrowego rozsądku.

> Zależy nam na budowaniu zespołu ludzi, którzy nie traktują zmiany jako zagrożenia, ale jako szansę na rozwój. Właśnie taka postawa – elastyczność połączona z chęcią uczenia się – jest dziś jedną z najważniejszych kompetencji w naszej organizacji.

Jakie projekty HR-owe uważa Pani dziś za najważniejsze w ciągu najbliższych lat?
Zdecydowanie rozwój liderów, ale rozumiany znacznie szerzej niż tylko doskonalenie kompetencji menedżerskich. Dziś największym wyzwaniem nie jest nauczenie lidera kolejnych narzędzi czy metod zarządzania, lecz budowanie jego samoświadomości, autentyczności i umiejętności pracy z ludźmi w coraz bardziej złożonym świecie. Funkcjonujemy w rzeczywistości szybkich ocen, krótkich komunikatów i powierzchownych wniosków. Tymczasem skuteczne przywództwo wymaga zatrzymania się i spojrzenia głębiej – zrozumienia motywacji, emocji i potencjału drugiego człowieka. Dlatego bardzo dużą wagę przywiązuję do rozwijania empatii, umiejętności słuchania oraz pokory lidera. W moim przekonaniu dobry menedżer powinien wiedzieć nie tylko, co potrafi, ale również czego jeszcze nie wie i w jakich obszarach potrzebuje wsparcia. To właśnie taka postawa otwartości na rozwój pozwala budować zaufanie i angażować ludzi wokół wspólnych celów. Jestem przekonana, że w najbliższych latach organizacje będą coraz intensywniej korzystać z automatyzacji i sztucznej inteligencji. Paradoksalnie sprawi to, że kompetencje typowo ludzkie staną się jeszcze ważniejsze. To właśnie w tym obszarze widzę dziś największą wartość i najważniejsze zadanie dla działów HR.

W Scanfil często podkreśla się znaczenie kultury organizacyjnej. Jaką rolę odgrywa ona w realizacji celów biznesowych?
Cele biznesowe są dla nas bardzo ważne, ale równie istotny jest sposób ich osiągania. Zależy nam na budowaniu środowiska opartego na zaufaniu, współpracy i wzajemnym wsparciu. To właśnie atmosfera pracy jest jednym z najczęściej wskazywanych przez pracowników powodów, dla których dobrze czują się w naszej organizacji. Oczywiście nie oznacza to, że wszystko zawsze przebiega idealnie, ale mamy jasno określony kierunek działania. Korzystamy zarówno z doświadczeń grupy o fińskich korzeniach, jak i z własnych lokalnych rozwiązań. Powstała dzięki temu kultura organizacyjna, która łączy skuteczność biznesową z większym spokojem, partnerskimi relacjami i szacunkiem dla ludzi. W dłuższym czasie właśnie takie połączenie pozwala osiągać trwałe rezultaty. ♦

eprasa.pl 5b552b9236

Qt Company działa na wielu rynkach, a Pani odpowiada za obszar People & Culture w kilku krajach Europy. Co jest najtrudniejsze w zarządzaniu tak różnorodnym środowiskiem pracy?
Największym wyzwaniem jest pogodzenie globalnych standardów z lokalną specyfiką. Przykładowo, w Niemczech, gdzie zatrudniamy 220 pracowników, ponad 40 proc. z nich pochodzi z innych krajów. To oznacza, że różnorodność nie jest dla nas projektem HR-owym, lecz codziennością. Zarządzanie ludźmi wymaga uwzględnienia różnych stylów komunikacji, odmiennych oczekiwań wobec przełożonych, a nawet różnych sposobów rozumienia współpracy czy informacji zwrotnej. Dlatego funkcja People & Culture wykracza daleko poza tradycyjne rozumienie HR-u. Moim zadaniem jest budowanie środowiska, w którym ludzie o różnych doświadczeniach, narodowościach i perspektywach mogą skutecznie współpracować i czuć się częścią jednej organizacji.

Od kilku lat pracuje Pani w Niemczech. Jak ta perspektywa zmieniła Pani spojrzenie na zarządzanie ludźmi?
Przeprowadzka do Berlina była dla mnie bardzo ważnym doświadczeniem zawodowym i osobistym. Przyjechałam z Polski po wielu latach pracy w Orange, początkowo po to, by nauczyć się języka. Szybko zrozumiałam, że chcę rozwijać swoją karierę właśnie w międzynarodowym środowisku. Berlin jest miejscem, które otwiera na różnorodność i pokazuje, jak wiele istnieje perspektyw patrzenia na te same zjawiska. Pracując tu, nauczyłam się większej uważności na kontekst kulturowy. To, co w jednym kraju jest normą, w innym może zostać odebrane zupełnie inaczej. Dla działu HR oznacza to konieczność ciągłego uczenia się, słuchania i zadawania pytań. Im bardziej różnorodna organizacja, tym mniej skuteczne stają się uniwersalne rozwiązania.

W Niemczech dużo silniej zakorzeniona jest kultura zaufania. Wychodzimy z założenia, że ludzie najlepiej wiedzą, jak organizować swoją pracę. Ważne jest to, czy zadania są realizowane, czy zespół współpracuje i czy cele są osiągane.

Czego nauczyła się Pani od pracowników reprezentujących różne kultury?
Przede wszystkim pokory. Kiedy wychowujemy się w stosunkowo jednorodnym społeczeństwie, łatwo uznać własną perspektywę za oczywistą. Tymczasem w międzynarodowym środowisku okazuje się, że nawet pozornie drobne kwestie mogą mieć duże znaczenie. To, co dla jednych jest naturalnym elementem tradycji, dla innych może być mniej komfortowe. Dlatego tak ważna jest uważność na język, symbole i potrzeby różnych grup. Szczególnie bardzo było to widoczne po wybuchu wojny w Ukrainie, kiedy w jednym biurze pracowali zarówno Ukraińcy, jak i Rosjanie. W takich sytuacjach kluczowe stają się szacunek, empatia, umiejętność słuchania i tworzenia przestrzeni do dialogu.

Jakie są najważniejsze różnice między podejściem do zarządzania ludźmi w Polsce i w Niemczech?
Oczywiście trudno generalizować, bo zarówno w Polsce, jak i w Niemczech znajdziemy organizacje bardzo nowoczesne i takie, które funkcjonują według bardziej tradycyjnych zasad. Mam jednak wrażenie, że w Niemczech dużo silniej zakorzeniona jest kultura zaufania. W wielu firmach pracownik otrzymuje dużą autonomię i jest rozliczany przede wszystkim z efektów. Tak jest również w Qt Company. Wychodzimy z założenia, że ludzie najlepiej wiedzą, jak organizować swoją pracę. Nie rozliczamy czasu spędzonego przed komputerem. Ważne jest to, czy zadania są realizowane, czy zespół współpracuje i czy cele są osiągane. W środowisku technologicznym, szczególnie wśród deweloperów, autonomia jest bardzo ceniona. Dlatego staramy się zachować równowagę między potrzebą budowania relacji a indywidualną elastycznością. Zaufanie i odpowiedzialność pozostają fundamentem tego modelu. Zakładamy, że pracownik jest profesjonalistą i potrafi samodzielnie organizować swoją pracę. Dopiero jeśli pojawiają się problemy, uruchamiane są dodatkowe mechanizmy kontroli. W Polsce nadal często spotykam się z przekonaniem, że pracownika trzeba monitorować i sprawdzać. Myślę, że wynika to częściowo z historii i doświadczeń gospodarczych ostatnich dekad. Polska rozwija się niezwykle dynamicznie, ale zmiana mentalności zawsze trwa dłużej

eprasa.pl 5b552b9236



Agnieszka Giec

People and Culture Director EMEA w Qt Company

niż wdrożenie nowych technologii czy procesów. Coraz częściej jednak widzę organizacje, które budują kulturę opartą na odpowiedzialności i partnerstwie, a nie na kontroli.

Wielu pracodawców z branży technologicznej mierzy się dziś z restrukturyzacjami – również Qt Company. Jak prowadzić takie procesy w sposób odpowiedzialny?
Nie ma prostych recept, bo restrukturyzacja zawsze jest trudnym doświadczeniem. W naszym przypadku przyczyny są złożone. Z jednej strony, jak cała branża technologiczna mierzymy się dziś z presją kosztową i koniecznością zwiększania efektywności działania. Z drugiej – rozwój nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, wpływa na nasz sposób organizacji pracy i strukturę niektórych zespołów. Jest też trzeci element: w ostatnich latach firma bardzo dynamicznie rosła, przejmując kolejne spółki, m.in. w Niemczech i Szwecji. Po okresie intensywnej ekspansji naturalnie przychodzi moment integracji organizacji i uporządkowania struktur. W międzynarodowej firmie dodatkowym wyzwaniem są różnice prawne i kulturowe między krajami. Każde państwo ma własne regulacje dotyczące konsultacji społecznych, przedstawicielstwa pracowników czy przebiegu procesu restrukturyzacyjnego, a to wpływa na sposób przeprowadzenia tego procesu.

Co jest najważniejsze, aby restrukturyzacja zakończyła się powodzeniem dla obu stron?
Niezależnie od przyczyn najważniejsza pozostaje transparentna komunikacja. Ludzie nie oczekują, że od pierwszego dnia będziemy znać odpowiedzi na wszystkie pytania. Oczekują natomiast szczerości, szacunku i regularnego informowania o kolejnych etapach procesu. Staramy się komunikować tyle, ile możemy, tak szybko, jak jest to możliwe. Ważne jest również, by nie przeciągać okresu niepewności. Długotrwałe oczekiwanie na decyzje jest bardzo obciążające dla pracowników i negatywnie wpływa na zaangażowanie całej organizacji. Dlatego odpowiedzialna restrukturyzacja to nie tylko decyzje biznesowe, ale przede wszystkim sposób, w jaki przeprowadzamy ludzi przez zmianę.

Gdyby miała Pani wskazać jeden obszar, który będzie miał największy wpływ na rozwój organizacji w najbliższych latach, co by to było?
Bez wątpienia rozwój menedżerów. W wielu szybko rosnących firmach awanse następowały bardzo dynamicznie. Podobnie było u nas. Najlepsi specjaliści czy sprzedawcy stawali się liderami, często bez odpowiedniego przygotowania do zarządzania ludźmi. Dziś obserwujemy konsekwencje takich decyzji. Coraz wyraźniej widać, że to właśnie menedżer ma największy wpływ na zaangażowanie, rozwój i retencję pracowników. Dlatego inwestowanie w kompetencje przywódcze, rozwijanie umiejętności komunikacji, prowadzenia rozmów rozwojowych czy zarządzania zmianą będzie jednym z najważniejszych zadań organizacji. Według mnie to właśnie jakość przywództwa w największym stopniu zdecyduje o tym, jak będziemy się rozwijać w kolejnych latach. ♦

eprasa.pl 5b552b9236



Anna Trochimiak

HR Business Partner w Pirelli Polska

Jak wyglądała Pani droga do roli HR Business Partnera i czego nauczyła Panią o skutecznej funkcji HR?
Moja ścieżka była dość nietypowa. Do Pirelli dołączyłam w 2017 r. jako asystentka zarządu, ale już wtedy uczestniczyłam w wielu projektach związanych z obszarem HR. Odpowiadałam m.in. za wdrożenie platformy szkoleniowej, wspierałam proces ocen pracowniczych, działania związane z RODO czy organizację inicjatyw integracyjnych. Z czasem pojawiła się możliwość rozwoju w obszarze HR na poziomie regionalnym, a dziś odpowiadam za działania HR-owe w Polsce, Czechach, na Słowacji i Węgrzech. Ta droga pokazała mi przede wszystkim, że nawet najlepszy proces nie zadziała bez ludzi. Kluczowe jest nie tylko projektowanie rozwiązań, lecz także umiejętne komunikowanie zmian i budowanie ich akceptacji. Zwłaszcza w organizacji, w której pracują osoby z wieloletnim stażem, wdrażanie nowych narzędzi czy technologii wymaga dialogu, cierpliwości i zrozumienia różnych perspektyw. Rolą działu HR jest pomaganie ludziom odnaleźć się w zmianie, a nie jedynie zarządzanie samą zmianą.

Pirelli zatrudnia pracowników reprezentujących różne pokolenia i doświadczenia. Jak firma buduje kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa?
Fundamentem naszej kultury jest dostępność i partnerskie relacje. Funkcjonujemy w modelu otwartych drzwi – dosłownie i w przenośni. Menedżerowie pracują razem z zespołami, a członkowie zarządu są dostępni dla pracowników bez zbędnych formalności. Dzięki temu łatwiej rozmawiać zarówno o sprawach zawodowych, jak i osobistych. Ważna jest także elastyczność. Jeśli pracownik mierzy się z trudną sytuacją rodzinną czy zdrowotną, staramy się reagować szybko i po ludzku. Chcemy, aby każdy miał poczucie, że może liczyć na wsparcie organizacji. To podejście dotyczy również osób przebywających na urlopach rodzicielskich. Zależy nam, aby pozostawały częścią społeczności firmy i wiedziały, że zawsze mogą wrócić z pytaniem czy prośbą o pomoc. Bezpieczeństwo psychologiczne nie wynika wyłącznie z procedur. Tworzą je codzienne relacje, zaufanie i przekonanie, że pracownik nie zostanie sam ze swoim problemem.

Jakie znaczenie ma dziś dla firmy dobrostan pracowników i jak przekłada się on na konkretne działania?
Dobrostan jest jednym z obszarów, które konsekwentnie rozwijamy. W 2024 r. wdrożyliśmy platformę Multilife, która poza ofertą szkoleń czy konsultacji eksperckich daje możliwość korzystania ze wsparcia psychologicznego. Co ważne, dostęp do tych konsultacji mają nie tylko pracownicy, ale również członkowie ich rodzin. To bardzo istotne, ponieważ wiele wyzwań, z którymi mierzymy się zawodowo, ma swoje źródło lub konsekwencje w życiu prywatnym. Staramy się patrzeć na człowieka całościowo. Jednocześnie nie ograniczamy się wyłącznie do benefitów. Równie ważna jest kultura organizacyjna oparta na wzajemnym szacunku, otwartości i elastyczności. Uważam, że dobrostan nie jest pojedynczym programem, lecz sumą wielu codziennych działań, które sprawiają, że pracownik czuje się zauważony, wysłuchany i traktowany podmiotowo.

eprasa.pl 5b552b9236

W jaki sposób wspiera Pani menedżerów w realizacji ich roli?
HR Business Partner powinien być przede wszystkim partnerem dla biznesu i menedżerów. W naszej organizacji wspieram ich zarówno poprzez dostarczanie narzędzi rozwojowych, jak i bieżące konsultacje. Menedżerowie mają dostęp do szkoleń dotyczących prowadzenia rozmów rozwojowych, udzielania informacji zwrotnej czy wyznaczania celów. Jednak równie ważne są codzienne rozmowy. Bardzo często menedżer potrzebuje nie gotowego rozwiązania, ale możliwości przedyskutowania konkretnej sytuacji w zespole. Dotyczy to zarówno konfliktów, jak i planowania rozwoju pracowników czy poszukiwania sposobów na zwiększenie zaangażowania. Staram się być osobą, do której można zwrócić się po wsparcie, inspirację lub po prostu drugą opinię. W dynamicznym środowisku biznesowym taka dostępność HR-owca jest niezwykle cenna.

Pirelli zostało wyróżnione w konkursie Proud to be Working Mum. Dlaczego udział w tym projekcie był dla organizacji ważny?
Przede wszystkim dlatego, że bardzo dobrze wpisuje się w nasze wartości i kierunek rozwoju organizacji. Branża oponiarska wciąż bywa postrzegana jako środowisko zdominowane przez mężczyzn. Chcieliśmy pokazać, że nowoczesne Pirelli jest miejscem otwartym na różnorodność i wspierającym kobiety na różnych etapach życia zawodowego. Udział w kampanii był okazją do pokazania konkretnych działań, które realizujemy na rzecz pracowników i ich rodzin. Zależało nam również na tym, aby zachęcić kobiety do dzielenia się swoimi doświadczeniami oraz budować świadomość, że rodzicielstwo i rozwój zawodowy nie muszą się wykluczać. Jednocześnie bardzo pilnujemy, aby działania wspierające jedną grupę nie prowadziły do wykluczenia innych. Inkluzywność oznacza dla nas tworzenie środowiska przyjaznego zarówno kobietom i mężczyznom, jak i rodzicom oraz osobom, które nie mają dzieci.

Jestem przekonana, że skuteczność działu HR nie polega na zgadywaniu potrzeb ludzi. Wystarczy ich uważnie słuchać i konsekwentnie przekuwać te głosy w konkretne działania.

Jakie inicjatywy najlepiej sprawdzają się w budowaniu zaangażowania pracowników?
Najlepsze pomysły bardzo często pochodzą od samych pracowników. Dlatego uruchomiliśmy Strefę Inicjatyw Pracowniczych, w ramach której każdy może zgłaszać propozycje zmian i nowych rozwiązań. To pozwala nam lepiej rozumieć realne potrzeby zespołu. Oczywiście nie wszystkie pomysły można wdrożyć, ale każda sugestia jest analizowana. Łączymy informacje pochodzące od pracowników z wynikami badań satysfakcji i możliwościami organizacji. Dzięki temu podejmujemy decyzje oparte na danych, a nie przypuszczeniach. Jestem przekonana, że skuteczność działu HR nie polega na zgadywaniu potrzeb ludzi. Wystarczy ich uważnie słuchać i konsekwentnie przekuwać te głosy w konkretne działania.

Jakie wyzwania w obszarze HR uważa Pani dziś za najważniejsze i nad jakimi projektami chce się Pani skupić w najbliższym czasie?
Jednym z najciekawszych wyzwań jest dziś budowanie współpracy między pokoleniami. W naszych zespołach spotykają się osoby z ponad 25-letnim stażem oraz pracownicy dopiero rozpoczynający karierę zawodową. To ogromna wartość, ale też zadanie wymagające świadomego zarządzania. Równolegle chciałabym rozwijać rozwiązania wspierające rodziców wracających do pracy po urlopach rodzicielskich. Uważam, że sam powrót na dotychczasowe stanowisko nie jest wystarczającym wsparciem. Nawet po kilku miesiącach nieobecności organizacja i otoczenie biznesowe mogą wyglądać inaczej. Dlatego zależy mi na stworzeniu programu, który pomoże osobom wracającym do pracy ponownie odnaleźć się w organizacji. Docelowo chciałabym, aby obejmował on zarówno mamy, jak i ojców korzystających z urlopów rodzicielskich. To temat, który będzie zyskiwał na znaczeniu wraz ze zmianami społecznymi i oczekiwaniami pracowników wobec pracodawców. ♦ Opr. AW

eprasa.pl 5b552b9236

Laboratorium

Rozmowa z prof. ALK dr hab. Anną K. Baczyńską o tym, dlaczego doświadczeni liderzy coraz częściej wracają do badań naukowych jako sposobu porządkowania doświadczenia i podejmowania lepszych decyzji

Przez lata liderzy uczyli się głównie przez doświadczenie. Dlaczego obecnie samo doświadczenie przestaje wystarczać w zarządzaniu?

Doświadczenie nadal jest bardzo ważne, ale coraz częściej działa jak mapa z poprzednich podróży. Jest cenna, bo pokazuje, gdzie już byliśmy, ale nie zawsze wystarcza, gdy teren zaczyna się zmieniać szybciej niż nasze przyzwyczajenia. Dziś liderzy działają w świecie sztucznej inteligencji, napięć geopolitycznych, nowych regulacji, zmiennych oczekiwań społecznych i turbulencji rynkowych. Według World Economic Forum do 2030 r. zmieni się około 39 proc. kluczowych kompetencji pracowników. Raport WEF opiera się na perspektywie ponad tysiąca globalnych pracodawców reprezentujących ponad 14 mln pracowników w 55 gospodarkach. To pokazuje, że lider nie może polegać wyłącznie na tym, co sprawdzało się w przeszłości. Samo doświadczenie może podpowiadać szybkie odpowiedzi. Badania naukowe pomagają sprawdzić, czy są to odpowiedzi trafne. Dlatego najlepsi liderzy nie rezygnują z doświadczenia, ale uczą się je porządkować, weryfikować i zamieniać w wiedzę.

Co w takim razie w erze AI daje liderowi przewagę: wiedza, doświadczenie czy umiejętność zadawania właściwych pytań?

Przewagę będzie dawało połączenie tych trzech elementów, ale najważniejsza staje się umiejętność zadawania właściwych pytań. W świecie AI sama informacja nie jest już przewagą. Informacje są dostępne niemal natychmiast. Sztuczna inteligencja może przygotować raport, analizę, scenariusze czy rekomendacje w kilka minut. Ale to lider musi wiedzieć, o co naprawdę zapytać. Można powiedzieć, że AI daje odpowiedzi, ale lider nadaje im sens. Jeśli pytanie jest źle postawione, nawet najlepsze narzędzie wygeneruje odpowiedź na niewłaściwy problem. McKinsey wskazuje, że 78 proc. organizacji używa sztucznej inteligencji w co najmniej jednej funkcji biznesowej, w porównaniu z 72 proc. rok wcześniej i 55 proc. dwa lata wcześniej (The state of AI: How organizations are rewiring to capture value, 2025). To oznacza, że technologia szybko staje się standardem. Przewagą nie będzie samo posiadanie AI, ale zdolność krytycznego myślenia, interpretacji danych i formułowania pytań, których algorytm sam za nas nie zada.

Jeśli spojrzeć na rozwój kariery liderów w dłuższym okresie: czym różnią się osoby, które uczą się przez całe życie, od tych, które zatrzymują się na pewnym etapie? I co to oznacza dla organizacji?

Liderów rozwijających się przez całe życie odróżnia pokora poznawcza. Oni wiedzą, że sukces z przeszłości nie jest gwarancją skuteczności w przyszłości. Nie traktują doświadczenia jak pomnika, ale jak materiał do dalszej pracy. Tacy liderzy częściej zadają pytania, szukają informacji zwrotnej, konfrontują swoje założenia z danymi i uczą się od różnych środowisk. To bardzo ważne, ponieważ organizacje prowadzone przez ludzi zamkniętych na uczenie się często powielają stare schematy działania. Lider może wtedy bardzo sprawnie zarządzać... światem, który już nie istnieje. Dla organizacji oznacza to różnicę między powtarzaniem rutyny a zdolnością adaptacji. W świecie, w którym zmieniają się technologie, modele pracy i regulacje,

eprasa.pl 5b552b9236


przywództwa

uczenie się lidera nie jest prywatną ambicją. Jest warunkiem odporności organizacji.

Coraz więcej wyzwań menedżerskich dotyczy ludzkich zachowań. Czy właśnie dlatego liderzy coraz częściej sięgają po wiedzę z psychologii i metodologię badań naukowych?
Tak, ale nie chodzi tylko o „miękkie" tematy. Chodzi o zrozumienie mechanizmów, które decydują o tym, czy strategia zostanie wdrożona, czy pozostanie prezentacją. Każda decyzja strategiczna przechodzi przez ludzi: ich interpretacje, interesy, motywacje, emocje, ograniczenia informacyjne, kulturę i politykę organizacyjną. Dlatego w przywództwie coraz ważniejsze staje się nie tylko planowanie, lecz także diagnozowanie. Lider musi rozumieć, dlaczego ludzie wspierają zmianę albo ją blokują, dlaczego wiedza przepływa albo jest zatrzymywana, dlaczego regulacje są wdrażane formalnie, ale nie zmieniają praktyki. Tu bardzo ważny jest Bounded Leadership Model prof. Andrzeja K. Koźmińskiego, nad którym pracujemy w Akademii Leona Koźmińskiego od 2013 r. Model ten pokazuje, że lider działa w świecie ograniczeń: etycznych, kulturowych, motywacyjnych, emocjonalnych, informacyjnych, dostępnościowych i politycznych. To nie są dodatki do zarządzania. To jest realne środowisko podejmowania decyzji.

W którym momencie kariery lider zaczyna zmieniać perspektywę z korzystania z wiedzy na jej współtworzenie – i co go do tego skłania?
Taki moment pojawia się wtedy, gdy lider zaczyna widzieć, że gotowe modele nie odpowiadają już na jego najważniejsze pytania. Po latach praktyki wielu menedżerów ma ogromny kapitał doświadczenia, ale czuje, że samo doświadczenie nie wystarczy, jeśli nie zostanie uporządkowane i pogłębione. To jest moment, w którym lider przestaje pytać wyłącznie: „Jakie rozwiązanie mogę zastosować?", a zaczyna pytać: „Co ja sam mogę wnieść do wiedzy o zarządzaniu?". To przejście od konsumenta wiedzy do jej współtwórcy. Organizowany przez Akademię Leona Koźmińskiego we współpracy z Grenoble Ecole de Management program Doctor of Business Administration (DBA) bardzo dobrze odpowiada na ten etap kariery.

W Polsce nadal pokutuje przekonanie, że nauka i biznes funkcjonują w dwóch różnych światach. Czy w dzisiejszych warunkach to rozróżnienie ma jeszcze sens?
Coraz mniej. Dawne rozróżnienie: „tu jest praktyka, a tam jest nauka" nie odpowiada już realiom współczesnego zarządzania. Najtrudniejsze problemy biznesowe są dziś zbyt złożone, aby rozwiązywać je wyłącznie intuicją, a najciekawsze pytania naukowe często rodzą się właśnie w praktyce. Polacy mają w tej rozmowie wiele do powiedzenia. Nie musimy być wyłącznie odbiorcami zachodnich koncepcji zarządzania. Bounded Leadership Model prof. Koźmińskiego jest przykładem polskiego wkładu w światową refleksję o przywództwie. Pokazuje lidera nie jako samotnego bohatera, ale jako osobę działającą w sieci ograniczeń, zależności i odpowiedzialności. Biznes daje nauce realne problemy. Nauka daje biznesowi metodę, język i narzędzia diagnozy. Współczesny lider potrzebuje obu tych światów.

Na czym polega różnica między podejściem menedżerskim a badawczym w rozwiązywaniu problemów biznesowych?
Metoda menedżerska często zaczyna się od działania: mamy problem, trzeba szybko podjąć decyzję. To jest zrozumiałe, bo organizacje działają pod presją czasu. Metoda badawcza zaczyna się krok wcześniej – od zadania pytania, czy dobrze rozumiemy problem. To trochę jak różnica między leczeniem objawów a diagnozą przyczyny. Jeśli w organizacji spada efektywność, można natychmiast wprowadzić nowy system kontroli, nowe KPI albo nową strukturę. Ale badawcze podejście „zapyta" najpierw: co naprawdę obniża efektywność? Brak zasobów? Ograniczenia informacyjne? Sprzeczne cele? Kultura? Polityka organizacyjna? Niewłaściwie zaprojektowany proces decyzyjny? Metoda badawcza nie zastępuje sprawczości menedżerskiej. Ona ją wzmacnia, bo chroni przed szybkim rozwiązywaniem źle zdefiniowanych problemów.

W podejmowaniu decyzji przez menedżerów, obok doświadczenia, rośnie znaczenie intuicji i danych. Jak znaleźć właściwą równowagę między tymi trzema perspektywami?
Przyszłość należy do tych, którzy potrafią połączyć doświadczenie, intuicję i dane. Intuicja doświadczonego lidera bywa bardzo cenna – jest skrótem lat obserwacji i podejmowanych decyzji. Ale intuicja może być też obciążona przyzwyczajeniami, uproszczeniami i sukcesami z przeszłości. Dlatego dojrzały lider nie odrzuca intuicji, tylko ją testuje. Pyta: jakie dane potwierdzają moje przekonanie, co mogłoby pokazać, że się mylę, jakie ograniczenia

eprasa.pl 5b552b9236

mogą zaburzać moją ocenę sytuacji? W świecie nadmiaru informacji lider nie powinien być wyłącznie decydentem. Powinien być kuratorem sensu – osobą, która potrafi oddzielić szum od sygnału i wskazać, co naprawdę ma znaczenie.

Żeby móc skutecznie odpowiadać na złożone problemy organizacyjne, potrzebny jest pomost między światem nauki i biznesu. Czy program DBA może taki most budować?

Tak, DBA jest mostem między światem nauki i praktyki zarządzania. Doctor of Business Administration to doktorat dla doświadczonych liderów, menedżerów, właścicieli firm, konsultantów i ekspertów, którzy chcą badać realne problemy organizacyjne z wykorzystaniem metod naukowych. Różnica między DBA a klasycznym doktoratem polega przede wszystkim na punkcie wyjścia. Klasyczny doktorat częściej zaczyna się od luki teoretycznej. DBA zaczyna się od istotnego problemu praktycznego: strategicznego, organizacyjnego, technologicznego, instytucjonalnego albo przywódczego. Global DBA Grenoble Ecole de Management jest opisywany jako trzyletni doktorat w formule *part-time* dla doświadczonych menedżerów, którzy chcą tworzyć wpływ poprzez zastosowanie badań akademickich do realnych problemów biznesowych. GEM wskazuje też ponad 30 lat doświadczenia w *executive doctoral education* oraz ponad 800 studentów i absolwentów DBA.

Dlaczego menedżerowie i właściciele firm decydują się na DBA i czego w nim szukają na tym etapie kariery?

Bo dochodzą do momentu, w którym kolejne szkolenie nie wystarcza. Mają doświadczenie, znają narzędzia, często mają za sobą MBA, programy *executive* i lata zarządzania. Ale mierzą się z pytaniami, na które nie ma prostych odpowiedzi. DBA daje im możliwość pracy nad własnym ważnym problemem, ale w sposób uporządkowany, międzynarodowy i oparty na metodologii badawczej. To program dla liderów, którzy nie chcą już tylko korzystać z wiedzy o zarządzaniu. Chcą ją współtworzyć. Dla menedżera korzyść jest bardzo konkretna: lepsza diagnoza, bardziej świadome decyzje, większa wiarygodność ekspercka i możliwość pozostawienia po sobie czegoś więcej niż kolejnego projektu. Coraz częściej udział w programie wybierają liderzy, którzy myślą w kategoriach wpływu. Oczywiście DBA może być kolejnym ważnym etapem kariery, ale dla wielu uczestników najważniejsze jest coś głębszego: potrzeba uporządkowania własnego doświadczenia i przekształcenia go w wiedzę, która może służyć innym. To są osoby, które często osiągnęły już wiele. Nie szukają prostego potwierdzenia kompetencji. Szukają przestrzeni, w której mogą zadać własne, dojrzałe pytanie badawcze. Takie, które wynika z ich praktyki, ale ma znaczenie szersze niż jedna firma czy jedno stanowisko.

Liderów rozwijających się przez całe życie odróżnia pokora poznawcza. Oni wiedzą, że sukces z przeszłości nie jest gwarancją skuteczności w przyszłości. Nie traktują doświadczenia jak pomnika, ale jak materiał do dalszej pracy.

Co najbardziej zaskakuje uczestników DBA na początku programu?

To, że dobre badanie nie zaczyna się od odpowiedzi, ale od precyzyjnego pytania. Menedżerowie są przyzwyczajeni do działania, decyzji i rozwiązywania problemów. DBA wymaga zatrzymania się i zapytania: czy to na pewno jest właściwy problem? Czy nie mylimy objawu z przyczyną? Jakie założenia przyjmujemy bez dowodów? Drugim zaskoczeniem jest siła międzynarodowej perspektywy. Nasz DBA ma charakter międzynarodowy – ostatnia kohorta liczyła 37 osób z 21 krajów. To oznacza, że uczestnicy rozważają swoje pytania badawcze w bardzo szerokim spektrum doświadczeń, kultur, sektorów, regulacji i uwarunkowań geopolitycznych. To często zmienia sposób patrzenia na własną organizację.

Jakie zatem korzyści może odnieść organizacja z tego, że jej lider prowadzi badania naukowe nad własnym biznesem?

Organizacja zyskuje pogłębioną diagnozę zamiast szybkiej opinii. To duża różnica. Lider prowadzący badania może sprawdzić, jakie mechanizmy

eprasa.pl 5b552b9236

naprawdę stoją za problemem: czy ograniczenia są informacyjne, polityczne, kulturowe, motywacyjne, dostępnościowe, etyczne czy strategiczne. Dla organizacji oznacza to bardziej trafne decyzje, mniejsze ryzyko nietrafionych interwencji, lepsze rozumienie rynku i większą zdolność adaptacji. Badanie prowadzone przez lidera może stać się nie tylko pracą doktorską, lecz także źródłem realnej zmiany w organizacji. W tym sensie DBA może działać jak laboratorium przywództwa: praktyczny problem trafia do pogłębionej analizy, a z tej analizy może powstać rozwiązanie o wartości biznesowej.

Czy takie podejście zmienia też sposób rozumienia odpowiedzialnego przywództwa?
Tak, ale rozumiałabym odpowiedzialne przywództwo szeroko. Nie tylko jako troskę o ludzi, choć ona jest oczywiście ważna, lecz jako odpowiedzialność za skutki decyzji w złożonym świecie. Lider odpowiada dziś nie tylko za wynik finansowy, ale także za sposób korzystania z technologii, zgodność z regulacjami, relacje z interesariuszami, wpływ na kulturę organizacyjną i konsekwencje decyzji dla otoczenia. Uczestnicy DBA coraz częściej chcą rozumieć nie tylko, jak działać skutecznie, ale także jak działać mądrze i odpowiedzialnie. To oznacza umiejętność widzenia szerszego obrazu: biznesu, instytucji, społeczeństwa, technologii i etyki.

W praktyce zarządzania odpowiedzialność lidera często zderza się z presją czasu i koniecznością szybkiego działania. W jaki sposób program DBA pomaga przełożyć tę odpowiedzialność na codzienne decyzje?
DBA zmusza lidera do spojrzenia na własne decyzje z dystansu. W codziennym zarządzaniu często działamy szybko, w presji i wśród wielu ograniczeń. Program badawczy pozwala zatrzymać się i zapytać: jakie konsekwencje ma to, co robimy, kogo dotyczy ten problem, jakie interesy są zaangażowane, jakie dane potwierdzają nasze założenia czy też jakie ograniczenia wpływają na możliwe rozwiązania? To bardzo bliskie Bounded Leadership Model. Model ten pokazuje, że lider nie działa w próżni. Działa w warunkach ograniczeń etycznych, kulturowych, motywacyjnych, emocjonalnych, informacyjnych, dostępnościowych i politycznych. DBA pomaga te ograniczenia nazwać, zbadać i świadomie uwzględnić w decyzjach. Odpowiedzialność nie jest wtedy hasłem. Staje się metodą pracy.

Jakie wyzwania związane z ludźmi i organizacją najczęściej stają się dziś przedmiotem badań menedżerów – i czy ich zakres wykracza już poza klasycznie rozumiane „miękkie" obszary zarządzania?
Takie tematy są obecne, ale warto widzieć je w szerszym kontekście zarządzania organizacją w warunkach zmiany. Menedżerowie badają dziś nie tylko dobrostan czy zaangażowanie, ale także transformację cyfrową, wdrażanie AI, odporność organizacyjną, sukcesję, zmiany regulacyjne, zarządzanie w instytucjach publicznych, przywództwo międzykulturowe, ESG, transparentność, zaufanie do technologii, przepływ wiedzy i działanie w warunkach geopolitycznej niepewności. Tematy ludzkie nie są oderwane od strategii. Są jej warunkiem wykonania. Jeśli organizacja nie rozumie, jak ludzie interpretują zmianę, regulacje, technologię czy presję instytucjonalną, może mieć bardzo dobrą strategię, ale słabą zdolność jej wdrożenia.

W jaki sposób badania prowadzone przez menedżerów podczas DBA mogą wpływać na standardy odpowiedzialnego przywództwa?
Mają one szczególną wartość, bo wyrastają z realnych problemów. Nie są ćwiczeniem akademickim prowadzonym w oderwaniu od praktyki. Dotyczą konkretnych organizacji, sektorów, regulacji, interesariuszy i decyzji. Jeżeli np. lider bada, jak ograniczenia kulturowe wpływają na wdrożenie strategii, jak AI zmienia proces decyzyjny albo jak polityka instytucjonalna kształtuje zachowania menedżerskie, to jego praca może wykraczać poza jedną firmę. Może dostarczać wskazówek dla innych organizacji, a czasem także dla całej branży. W ten sposób DBA pozwala tworzyć standardy odpowiedzialnego przywództwa oparte nie na deklaracjach, lecz na dowodach.

Czy sztuczna inteligencja zmieni rolę lidera bardziej niż wcześniejsze rewolucje technologiczne?
Prawdopodobnie tak, ponieważ AI nie zmienia wyłącznie narzędzi pracy. Zmienia sposób podejmowania decyzji, analizowania informacji, tworzenia wiedzy i organizowania procesów. Wcześniejsze technologie często automatyzowały pracę fizyczną lub powtarzalne procedury. AI wchodzi w obszary, które dotąd były domeną ekspertów: analizę, rekomendacje, komunikację, tworzenie scenariuszy i wspieranie decyzji. To oznacza, że lider przyszłości

eprasa.pl 5b552b9236

będzie musiał zarządzać nie tylko ludźmi i procesami, lecz także relacją między człowiekiem, technologią, danymi i odpowiedzialnością. Sama adopcja AI nie wystarczy. Wspomniane dane McKinsey, pokazują, że skoro 78 proc. organizacji używa AI w co najmniej jednej funkcji biznesowej, to technologia staje się punktem wyjścia, a nie przewagą.

Czego dziś liderzy powinni uczyć się najbardziej, jeśli chcą skutecznie zarządzać za dziesięć lat?
Powinni uczyć się krytycznego zadawania pytań. To brzmi prosto, ale jest jedną z najtrudniejszych kompetencji przywódczych. Dobre pytanie potrafi zmienić kierunek strategii, odsłonić ukryte ograniczenia, zakwestionować błędne założenia i uruchomić prawdziwe uczenie się organizacji. Za dziesięć lat lider nie będzie konkurował liczbą informacji, ale tym, że potrafi szybciej zrozumieć, które informacje mają znaczenie, jak je interpretować i jak przełożyć je na odpowiedzialne decyzje. Myślenie badawcze uczy, jak formułować problem, jak budować hipotezy, jak sprawdzać dane i jak nie zakochiwać się zbyt szybko we własnych odpowiedziach.

Taka zmiana podejścia wpływa także na sposób rozumienia roli lidera. Jaką postawę powinien zatem przyjąć lider przyszłości, żeby działać skutecznie w świecie niepewności i ograniczeń decyzyjnych?
Będzie potrzebował podejścia, które łączy doświadczenie, krytyczne myślenie, odpowiedzialność i zdolność działania w świecie ograniczeń. Nie będzie to lider-wyrocznia, który zna odpowiedź na wszystko. Raczej lider-nawigator, który potrafi prowadzić organizację przez zmienny teren, korzystając z danych, doświadczenia, pytań i refleksji. Bounded Leadership Model dobrze opisuje tę rolę. Lider działa w warunkach ograniczeń etycznych, kulturowych, motywacyjnych, emocjonalnych, informacyjnych, dostępnościowych i politycznych. Jego skuteczność zależy nie od tego, czy te ograniczenia znikną, ale od tego, czy potrafi je rozpoznać, zrozumieć i uwzględnić w działaniu. Dlatego najlepsi liderzy wracają dziś do badań naukowych – nie dlatego, że brakuje im praktyki, ale dlatego, że chcą nadać jej większą precyzję. W świecie nadmiaru odpowiedzi największą przewagą staje się jakość pytań.

Dziękuję za rozmowę.
Ewa Walenda



PROF. ALK DR HAB. ANNA K. BACZYŃSKA

Pracownik naukowy Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Akademii Leona Koźmińskiego, dyrektorka Kozminski-SILC Research Center of Intelligent Management and Behavioral Science oraz programu Doctor of Business Administration prowadzonego przez Akademię Leona Koźmińskiego we współpracy z Grenoble Ecole de Management. Ekspertka w dziedzinie diagnozy kompetencji, autorka ponad 30 publikacji naukowych poświęconych kompetencjom liderskim i menedżerskim. Prowadzi badania nad przywództwem w międzynarodowym kontekście, m.in. w Japonii, Chinach, USA, Francji, Indiach i Polsce. Kierowniczka studiów podyplomowych Akademia Kompetencji Menedżera. Oprócz działalności naukowej realizuje projekty doradcze z zakresu oceny kompetencji i zarządzania zasobami ludzkimi. Wielokrotnie otrzymała Indywidualną Nagrodę Rektora za osiągnięcia naukowo-badawcze, została także odznaczona przez Prezydenta RP Srebrnym Medalem za Długoletnią Służbę.

eprasa.pl 5b552b



EKSPANSJA szyta na miarę kultury

Jak LPP rozwija biznes i buduje zespoły pracowników na nowych rynkach?

eprasa.pl 5b552b9236



Jeszcze kilka lat temu ekspansja zagraniczna LPP koncentrowała się głównie na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej. Dziś polska firma otwiera sklepy w krajach Azji Centralnej i na Bałkanach, a apetyt na kolejne lokalizacje stale rośnie. Za dynamicznym rozwojem stoją nie tylko decyzje biznesowe, lecz także wielowymiarowa praca zespołów HR, employer brandingu i operacyjnych, które budują nowe spółki od zera – w krajach o odmiennych kulturach, zwyczajach i oczekiwaniach wobec pracy.

W LPP ekspansja zagraniczna nie jest nowym kierunkiem rozwoju. Firma od wielu lat konsekwentnie buduje swoją obecność poza Polską, jednak skala i tempo tego procesu wyraźnie wzrosły w ostatnich latach. Organizacja coraz śmielej wchodzi na rynki mniej oczywiste z perspektywy polskiego biznesu modowego – zarówno pod względem kulturowym, jak i operacyjnym. Szczególnie intensywny okazał się rok 2025, kiedy LPP uruchomiło działalność aż w sześciu nowych krajach: w Kosowie, Albanii, Uzbekistanie, Azerbejdżanie, Gruzji i Mołdawii. – *Największe przyspieszenie nastąpiło około 4–5 lat temu, kiedy zaczęliśmy ekspansję w kierunkach wymagających innego podejścia – zarówno biznesowego, jak i HR-owego. Każdy nowy rynek oznaczał konieczność szybkiego uczenia się lokalnych realiów, budowania zespołów praktycznie od zera i jednoczesnego zachowania standardów, na których opiera się nasza organizacja* – mówi **Marta Maciejewska**, HR Retail Manager odpowiedzialna za sklepy i rozwój HR.

PO PIERWSZE BIZNES

Za każdą decyzją o wejściu na nowy rynek stoi przede wszystkim prognoza biznesowa i bardzo precyzyjna analiza potencjału handlowego. Ekspansja w LPP nie opiera się na intuicji czy chęci obecności w kolejnych krajach – każda taka decyzja musi mieć solidne uzasadnienie ekonomiczne. Pierwszym krokiem jest praca działu leasingu odpowiedzialnego za ocenę atrakcyjności rynku, dostępności odpowiednich powierzchni handlowych oraz potencjału sprzedażowego danej lokalizacji. Zespół analizuje m.in. siłę konkurencji, obecność innych marek modowych, zwyczaje zakupowe klientów, rozwój centrów handlowych oraz możliwości dalszego skalowania biznesu.

Kluczowe znaczenie ma także ocena długoterminowej rentowności – dla LPP samo otwarcie sklepu nie jest celem, jeśli za ekspansją nie stoi realna szansa na stabilny rozwój i osiąganie wyników. – *Otwarcie kolejnego, nowego sklepu zwykle nie jest trudne. Później pojawia się jednak kwestia profitowości. Jako organizacja patrzymy przede wszystkim na realne szanse dalszego rozwoju i potencjał do wzrostu. Chcemy dobrze znać otoczenie biznesowe, wiedzieć, kto jest konkurencją na danym rynku i czy faktycznie jest tam dla nas miejsce* – podkreśla Marta Maciejewska.

Dopiero po pozytywnej ocenie biznesowej uruchamiane są kolejne procesy. Dział prawny rozpoczyna procedury związane z otwarciem spółki, zespół operacyjny przygotowuje zaplecze organizacyjne, a dział HR zaczyna budować lokalne struktury zatrudnienia. Moment otwarcia pierwszego sklepu jest symbolicznym potwierdzeniem wejścia na nowy rynek, jednak zanim do niego dojdzie, organizacja musi praktycznie od podstaw stworzyć lokalny ekosystem biznesowy, kadrowy i operacyjny.

LPP

Jedna z największych firm modowych w Europie Środkowo-Wschodniej, właściciel marek Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay. Prowadzi działalność w 46 krajach, rozwijając zarówno sprzedaż stacjonarną, jak i e-commerce. Tworzy ponad 63 tys. miejsc pracy.

eprasa.pl 5b552b9236

BUDOWANIE SPÓŁKI OD ZERA

Poszukiwania zwykle rozpoczynają się od stanowiska Country Managera albo Operational Managera, który będzie zarządzał spółką. Równolegle rekrutowany jest HR Manager lub HR Business Partner – co ciekawe, nie wszędzie stanowisko to funkcjonuje w takim rozumieniu jak w Polsce czy Europie Zachodniej, w wielu krajach po prostu nie istnieje. – *Zawsze zastanawiamy się, jak duża będzie dana spółka i jakich kompetencji będzie potrzebowała. Czasami od początku wiemy, że będzie to bardzo dynamiczna ekspansja, więc od razu budujemy większe struktury. Innym razem rozwój jest stopniowy i wtedy dostosowujemy skalę zespołu do realnych potrzeb rynku* – wyjaśnia **Dominika Mróz**, International HR Coordinator, odpowiedzialna za współpracę z zagranicznymi spółkami.

Proces budowania nowych spółek zagranicznych szybko pokazał, że ekspansji nie da się prowadzić według jednego sztywnego modelu. Firma działa dziś na rynkach różniących się poziomem rozwoju handlu detalicznego, kulturą pracy, oczekiwaniami kandydatów, stopniem cyfryzacji czy nawet społecznym postrzeganiem międzynarodowych organizacji. – *Żadnego rynku nie otwieraliśmy w identyczny sposób i chyba właśnie to jest jedna z najważniejszych rzeczy, których nauczyła nas ekspansja zagraniczna. Rozwiązania, które świetnie sprawdzały się w jakimś kraju, w innym zupełnie nie działały. Dotyczyło to właściwie wszystkiego – od sposobu rekrutacji, przez komunikację z kandydatami, po organizację pracy sklepów. Bardzo szybko zrozumieliśmy, że nie możemy kopiować gotowych modeli z rynku na rynek. Każde wejście do nowego kraju wymagało od nas dużej uważności, obserwacji i gotowości do zmiany podejścia praktycznie z dnia na dzień* – zaznacza Marta Maciejewska.

Dominika Mróz

International HR Coordinator LPP

W międzynarodowych rekrutacjach najważniejsze jest dla nas to, czy dana osoba odnajdzie się w naszej organizacji i czy będzie utożsamiała się z naszymi wartościami. Oczywiście kompetencje są ważne, ale w dynamicznej ekspansji równie istotne jest to, czy ktoś potrafi funkcjonować w środowisku bardzo szybkich zmian.



Ta elastyczność zaczyna się już na etapie pierwszych decyzji rekrutacyjnych. W zależności od rynku LPP korzysta zarówno z własnych działań sourcingowych, jak i ze wsparcia lokalnych lub międzynarodowych agencji rekrutacyjnych. Jednym z najważniejszych strategicznych założeń firmy jest jednak budowanie zagranicznych spółek przede wszystkim w oparciu o lokalne zespoły. – *Świadomie zrezygnowaliśmy z modelu „eksportowania" polskich struktur i tworzenia organizacji zarządzanych głównie przez osoby delegowane z centrali. Potrzebujemy ludzi, którzy rozumieją lokalną kulturę, zwyczaje społeczne i sposób funkcjonowania kandydatów oraz klientów. Dlatego w Uzbekistanie pracują Uzbekowie, w Kazachstanie Kazachowie i tak dalej. To właśnie lokalni ludzie najlepiej znają swój rynek* – podkreśla Dominika Mróz.

Takie podejście ma kilka istotnych konsekwencji biznesowych. Pozwala szybciej budować zaufanie na nowych rynkach, sprawniej reagować na niuanse kulturowe oraz korzystać z wiedzy. Rozmówczynie przyznają, że właśnie dzięki lokalnym zespołom organizacja nauczyła się odchodzić od założenia, że rozwiązania skuteczne w Polsce będą równie efektywne na każdym rynku.

KULTURA SILNIEJSZA NIŻ PROCEDURA

Największym wyzwaniem w międzynarodowej ekspansji LPP okazały się nie kwestie formalne

eprasa.pl 5b552b9236



Kasandra Stawska

Senior Employer Branding Specialist LPP

Nie boimy się wprowadzać nowych rozwiązań i sprawdzać, czy działają. Employer branding za granicą budowaliśmy metodą prób i błędów. Wchodząc na nowe rynki, często uczymy się tego, jakie działania będą skuteczne, jakie kanały komunikacji działają i czego oczekują kandydaci.

czy prawne, ale różnice kulturowe. To właśnie one najmocniej wpływają na sposób budowania zespołów, komunikacji z kandydatami oraz wdrażania standardów firmy na nowych rynkach. Każde wejście do nowego kraju wymaga więc od zespołu HR nie tylko przygotowania operacyjnego, lecz także zrozumienia lokalnej rzeczywistości społecznej i zawodowej. – *Staramy się zdobyć wiedzę kulturową, społeczną, ekonomiczną i prawną, żeby wiedzieć, do jakiego świata wchodzimy. Bardzo szybko okazuje się, że to, co dla nas jest oczywiste, dla obywateli tych krajów wcale takie nie jest – i odwrotnie. Kiedy jedziemy do Uzbekistanu czy Gruzji, widzimy zupełnie inną rzeczywistość pracy i funkcjonowania ludzi. To nie znaczy, że gorszą – po prostu inną. Za każdym razem musimy nauczyć się funkcjonować w nowym kontekście i zaakceptować, że nasze wcześniejsze doświadczenia nie zawsze będą wystarczające* – przyznaje Dominika Mróz.

Różnice kulturowe bardzo często ujawniają się w codziennych, pozornie drobnych sytuacjach. Dotyczą organizacji pracy, sposobu postrzegania ról społecznych czy nawet zasad ubioru. – Przekonaliśmy *się, że nie możemy zakładać, iż coś będzie działało tak samo jak w Polsce. W niektórych krajach źle odbierane jest na przykład to, że kobieta kończy pracę późnym wieczorem, a galerie handlowe funkcjonują przecież do późnych godzin. Zdarzały się też sytuacje związane z firmowymi koszulkami z krótkim rękawem, które lokalnie wymagały dostosowania. To pokazuje, jak ogromne znaczenie ma znajomość lokalnych realiów i jak wiele rzeczy trzeba uwzględnić jeszcze przed otwarciem pierwszego sklepu* – opowiada Marta Maciejewska.

W praktyce oznacza to konieczność ciągłego balansowania między globalnymi standardami a lokalnym dopasowaniem. LPP wypracowało model, w którym centrala określa najważniejsze wartości i ramy działania, ale sposób ich wdrażania pozostawia lokalnym zespołom. – *Musieliśmy określić katalog rzeczy, które są dla nas kluczowe i niepodlegające negocjacjom. Natomiast cała reszta wymaga intuicji, elastyczności i wsłuchiwania się w lokalny rynek. Dzisiaj wiemy już, że skuteczna ekspansja nie polega na kopiowaniu gotowych procesów, ale na mądrym łączeniu globalnych standardów z lokalną wiedzą i doświadczeniem* – mówi Marta Maciejewska.

WIZERUNEK PRACODAWCY W KRAJACH, KTÓRE GO NIE ZNAJĄ

Jednym z największych wyzwań okazało się budowanie marki pracodawcy. Szczególnie trudne było to na rynkach, na których employer branding praktycznie nie funkcjonuje jako odrębny obszar działań HR-owych. – *W niektórych krajach, w których rozpoczynamy swoją działalność, nie istnieją jeszcze rozwiązania czy standardy związane z budowaniem marki pracodawcy. Wchodzimy więc tam jako organizacja, która pokazuje,* w jaki sposób *można to robić. Traktujemy to jako naszą przewagę. Nie boimy się próbować różnych rozwiązań i sprawdzać, czy działają. Employer branding za granicą budowaliśmy trochę metodą prób i błędów. Wchodząc na nowe rynki, uczymy się tego, jakie działania będą skuteczne, jakie kanały komunikacji działają i czego oczekują kandydaci* – podkreśla **Kasandra Stawska**, Senior Employer Branding Specialist.

eprasa.pl 5b552b9236

W wielu krajach sama idea międzynarodowej firmy budzi prestiż i zaufanie. Kandydaci postrzegają takie organizacje jako stabilne, nowoczesne i dające duże możliwości rozwoju. – *W Uzbekistanie, Azerbejdżanie czy Gruzji firma międzynarodowa kojarzy się ze stabilnością, bezpieczeństwem i prestiżem. Dla kandydatów to sygnał, że warto tam pracować, bo taka organizacja daje poczucie rozwoju i większych możliwości zawodowych* – opowiada Kasandra Stawska.

W innych lokalizacjach kandydaci podchodzili do nowej organizacji z dużą ostrożnością i potrzebowali konkretnych dowodów na to, że firma rzeczywiście planuje długofalową obecność na rynku. – *Zainteresowani pracą sprawdzali nasze raporty giełdowe, pytali o wyniki finansowe i potrzebowali czasu, żeby nam zaufać. Dopiero kiedy pojawiały się pierwsze sklepy i ludzie widzieli, że cały czas się rozwijamy, ten dystans stopniowo znikał* – dodaje Dominika Mróz.



Marta Maciejewska
HR Retail Manager LPP

Kolejne otwarcia będą wymagały od nas jeszcze większej elastyczności. Dla zespołów HR oznacza to dalszą pracę w warunkach dużej zmienności, szybkiego podejmowania decyzji i konieczności nieustannego dostosowywania się do nowych realiów biznesowych oraz kulturowych. Jednocześnie właśnie ta dynamika jest dla wielu z nas źródłem największej satysfakcji zawodowej.

ROZWIĄZANIA SZYTE NA MIARĘ

Jednym z największych wyzwań dla działu HR jest utrzymanie spójności organizacyjnej przy jednoczesnym dostosowaniu działań do lokalnych realiów. LPP chce, by klient odwiedzający sklepy w różnych częściach świata doświadczał podobnych standardów obsługi, jakości i kultury organizacyjnej. Dotyczy to nie tylko procesów sprzedażowych, lecz także sposobu zarządzania zespołami, onboardingu czy komunikacji wewnętrznej. – *Jeżeli regionalny dyrektor sprzedaży pojedzie do Mołdawii, a trzy dni później pojawi się w Chorwacji, to procesy muszą działać podobnie. Dlatego bardzo zależy nam na tym, żeby pewne standardy były wspólne dla wszystkich rynków. Chcemy, żeby klient, wchodząc do naszego sklepu w różnych krajach, czuł, że nadal ma do czynienia z tą samą marką. Z drugiej strony wiemy też, że nie wszystko da się wdrożyć identycznie i że część rozwiązań musi być dopasowana do lokalnej specyfiki* – mówi Marta Maciejewska.

Organizacja szybko przekonała się również, że skuteczne narzędzia rekrutacyjne potrafią diametralnie różnić się pomiędzy rynkami. – *W Wielkiej Brytanii LinkedIn świetnie sprawdza się nawet w rekrutacji pracowników sklepów, ale już w Uzbekistanie zupełnie nie działa. Dlatego lokalne zespoły same decydują, z jakich kanałów korzystają i gdzie komunikują się z kandydatami. My zapewniamy narzędzia, standardy i dobre praktyki, ale nie narzucamy jednego rozwiązania wszystkim krajom* – tłumaczy Kasandra Stawska.

Na przykład we Włoszech zespół rekrutacyjny odkrył, że w mniejszych miejscowościach kandydaci nadal rzadko szukają pracy przez internet. Znacznie skuteczniejsze okazały się tradycyjne ulotki wrzucane do skrzynek pocztowych. Jeszcze bardziej symboliczna okazała się historia rekrutacji w pewnej niewielkiej miejscowości, gdzie

eprasa.pl 5b552b9236

mimo działań rekrutacyjnych firma przez długi czas nie otrzymywała aplikacji. Przełom nastąpił dopiero wtedy, gdy jeden z pracowników poprosił o wsparcie księdza z miejscowej parafii. – *Podczas kazania duchowny zapewnił, że jesteśmy firmą godną zaufania i tydzień później nasz sklep był wypełniony kandydatami. Ta historia, chociaż humorystyczna, świetnie pokazuje, że czasami lokalne relacje i społeczne zaufanie mają dużo większe znaczenie niż nowoczesne narzędzia rekrutacyjne* – wspomina Dominika Mróz.

KOGO SZUKA LPP?

Dynamiczna ekspansja i funkcjonowanie w środowisku o dużej zmienności sprawiły, że kompetencje poszukiwane przez LPP wykraczają dziś daleko poza doświadczenie zawodowe czy znajomość procesów sprzedażowych. – *W międzynarodowych rekrutacjach najważniejsze jest dla nas to, czy dana osoba odnajdzie się w naszej organizacji i czy będzie utożsamiała się z naszymi wartościami. Oczywiście kompetencje są ważne, ale w dynamicznej ekspansji równie istotne jest to, czy ktoś potrafi funkcjonować w środowisku bardzo szybkich zmian. Szukamy osób otwartych, elastycznych i niebojących się sytuacji, w których coś trzeba zbudować od zera* – podkreśla Dominika Mróz.

Centralnym elementem kultury organizacyjnej LPP są wartości FAST (mądra szybkość):
- *Fire-fuelled* – rozpala nas pasja,
- *Ambition-driven* – odważnie sięgamy wyżej,
- *Success-focused* – najważniejszy jest dla nas rezultat,
- *Trust-based* – zaufanie motywuje nas do działania.

Rozmówczynie podkreślają, że FAST nie oznacza wyłącznie szybkiego tempa pracy, lecz zdolność do reagowania na zmiany przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedzialności i współpracy. – *Szukamy ludzi, którzy szybko adaptują się do zmian, nie boją się podejmowania niepopularnych decyzji i potrafią odnaleźć się w sytuacji, gdy projekt, nad którym pracowali kilka miesięcy, nagle przestaje być aktualny. W naszej organizacji zmiana jest czymś naturalnym. Potrzebujemy osób, które nie traktują tego jako chaosu, ale jako element codziennej pracy* – mówi Dominika Mróz.

Z kolei Marta Maciejewska zwraca uwagę na przedsiębiorczość, samodzielność i umiejętność krytycznego myślenia. W LPP cenieni są pracownicy, którzy nie tylko realizują zadania, lecz także aktywnie poszukują usprawnień i potrafią brać odpowiedzialność za swoje decyzje. – *Stawiamy na ludzi, którzy nie wykonują zadań bezrefleksyjnie, ale potrafią zatrzymać się i zapytać: po co to robimy? Czy można to zrobić lepiej? Czy można coś usprawnić? Bardzo ważna jest dla nas przedsiębiorczość i samodzielność w działaniu. Jeżeli mamy pomysł, to często po prostu go realizujemy. Sprawdzamy, co nam to przyniesie. Jeżeli się uda – kopiujemy rozwiązanie na kolejne rynki. Jeżeli nie – wyciągamy wnioski na przyszłość* – podkreśla Marta Maciejewska.

GLOBALNA MARKA, LOKALNE ZESPOŁY

LPP nie zamierza zwalniać tempa rozwoju. Organizacja przygotowuje się już do kolejnych otwarć na nowych kierunkach. Doświadczenia firmy pokazują, że skuteczna ekspansja wymaga dziś znacznie więcej niż sprawnych procesów operacyjnych czy rekrutacyjnych. Kluczowe okazują się: pokora wobec lokalnych realiów, umiejętność słuchania ludzi oraz gotowość do ciągłego uczenia się i redefiniowania własnych założeń.

Firma udowadnia również, że globalne standardy mogą współistnieć z lokalną autonomią – pod warunkiem że organizacja potrafi jasno określić swoje wartości, a jednocześnie pozostawić przestrzeń na różnorodność i lokalną inicjatywę. – *Kolejne otwarcia będą wymagały od nas jeszcze większej elastyczności. Dla zespołów HR oznacza to dalszą pracę w warunkach dużej zmienności, szybkiego podejmowania decyzji i konieczności nieustannego dostosowywania się do nowych realiów biznesowych oraz kulturowych. Jednocześnie właśnie ta dynamika jest dla wielu z nas źródłem największej satysfakcji zawodowej. Chcemy dalej rozwijać się międzynarodowo, ale robić to w sposób odpowiedzialny i oparty na lokalnych zespołach. Dzisiaj już wiemy, że właśnie w tym podejściu tkwi największa siła naszej ekspansji* – podsumowuje Marta Maciejewska. ● ©

Anna Władarczyk

eprasa.pl 5b552b9236

Legalizacja pracy cudzoziemców

DLACZEGO HR POTRZEBUJE DZIŚ ZAUFANEGO PARTNERA?

Proces zatrudniania cudzoziemca w Polsce zaczyna się od sprawdzenia, czy kandydat posiada legalny pobyt i prawo do pracy. Dla HR-u legalizacja zatrudnienia to dziś złożony proces wymagający aktualnej wiedzy i dobrej organizacji.

W procesie legalizacji zatrudnienia cudzoziemca trzeba prawidłowo ocenić podstawę pobytu, możliwość podjęcia pracy, terminy ważności dokumentów, ograniczenia wynikające z danej procedury oraz wymagania właściwe dla konkretnej sytuacji kandydata. W praktyce problemem nie jest tylko kompletowanie dokumentów, lecz właściwe rozpoznanie sytuacji pobytowej i zawodowej jeszcze przed rozpoczęciem procesu.

Dobrze pokazuje to cyfryzacja procedur pobytowych. Od 27 kwietnia 2026 r. wnioski pobytowe składane są elektronicznie przez system MOS, ale nie oznacza to automatycznego uproszczenia procesu. Elektroniczny formularz porządkuje sposób złożenia wniosku, lecz nie przejmuje odpowiedzialności za poprawność danych i załączników. Przy wniosku o pobyt czasowy i pracę kluczowy jest załącznik nr 1, obejmujący m.in. dane firmy, stanowisko, obowiązki, wynagrodzenie i warunki zatrudnienia. Każda nieścisłość może wrócić na etapie postępowania. Znaczenie mają też aktualne wymagania urzędów, zasady reprezentacji firmy i obieg podpisów.

Ryzyko kryje się w detalach

Najczęstszy błąd firm polega na traktowaniu legalizacji jako zadania, które można „załatwić przy okazji". Pułapką jest przekonanie, że raz sprawdzony status wystarczy na cały okres współpracy. W przypadku studentów, osób czekających na karty pobytu czy pracowników, których sytuacja się zmienia, konieczna jest regularna kontrola dokumentów.

Drugim źródłem błędów jest zmienność wymagań urzędów. Dokumenty uznawane za kompletne kilka tygodni wcześniej mogą dziś wymagać uzupełnienia, bo zmieniły się wytyczne, interpretacja albo zakres oczekiwanych załączników. Równolegle zmieniają się zasady dotyczące wybranych grup cudzoziemców, m.in. obywateli Ukrainy, czy planowanych rozwiązań dla części państw. Dział HR musi śledzić nie tylko obowiązujące przepisy, ale też kierunek legislacji i praktyki administracyjnej.

Drogi na skróty nie działają

Im bardziej złożony system, tym większa pokusa szukania prostszych rozwiązań: nietypowych podstaw zatrudnienia, nieaktualnych zaświadczeń, błędnie kwalifikowanych umów czy schematów, które „działały" u innego pracodawcy. Przy rosnącej liczbie kontroli takie uproszczenia mogą skończyć się karami, przerwaniem ciągłości zatrudnienia albo koniecznością wycofania pracownika z pracy. Błąd formalny może oznaczać dla cudzoziemca utratę legalnej podstawy pobytu, konieczność wyjazdu, a czasem problemy z ponownym wjazdem.

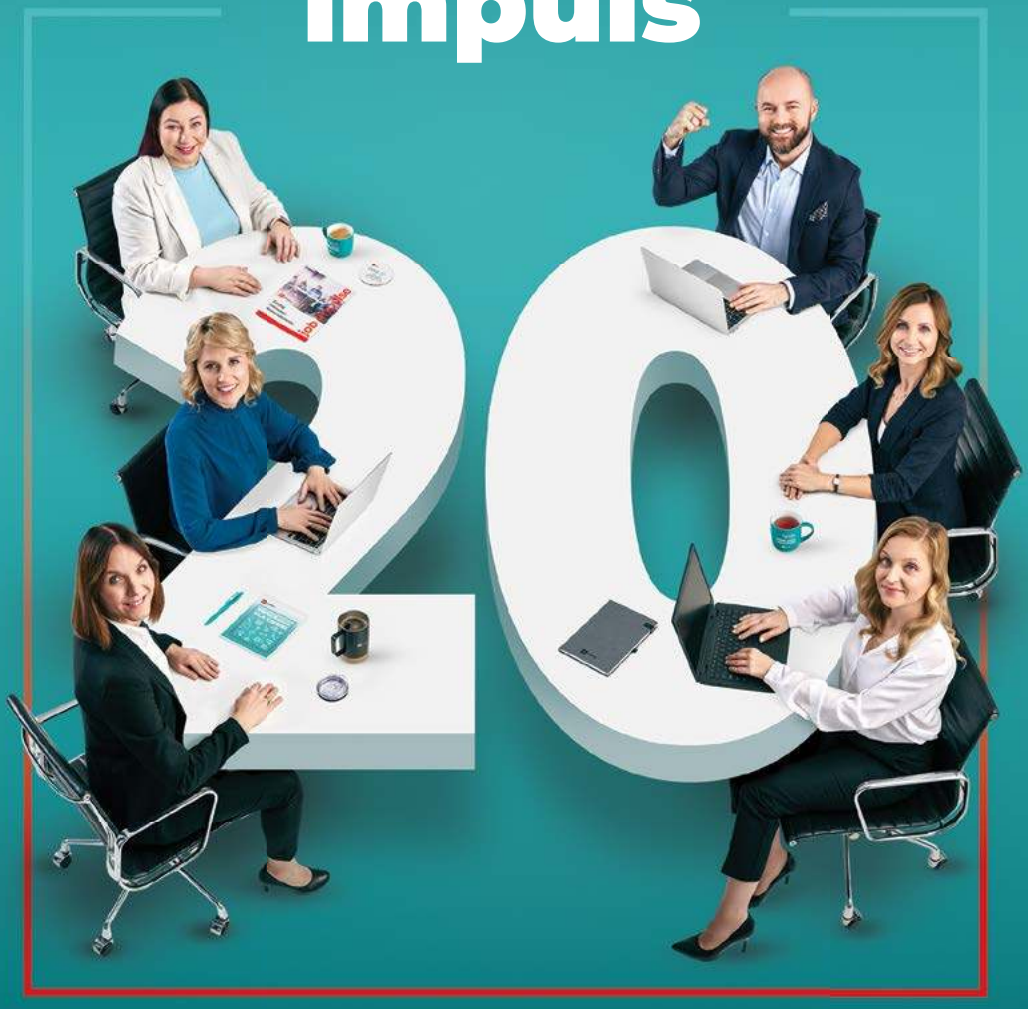
Znajomość przepisów nie wystarcza

W tym zakresie nie warto improwizować. Potrzebna jest praktyka: wiedza, jak działają urzędy, które dokumenty są kwestionowane i gdzie pojawiają się opóźnienia. Nawet dobrze zorganizowany dział HR może mieć trudność z samodzielnym prowadzeniem takich spraw, jeśli nie robi tego na co dzień. W warunkach rosnącej kontroli zaufany partner zabezpiecza proces: dla firmy, działu HR i pracownika.

Job Impulse wspiera pracodawców w pozyskiwaniu pracowników i bezpiecznym prowadzeniu procesów legalizacyjnych. Firma łączy doświadczenie rekrutacyjne z praktyczną znajomością procedur pobytowych i administracyjnych. Monitoruje zmiany, porządkuje dokumenty, terminy, pełnomocnictwa i załączniki, a skomplikowane wymagania przekłada na czytelny proces po stronie klienta.

eprasa.pl 5b552b9236

połączył nas impuls



Legalizacja pracy cudzoziemców pod kontrolą.

Od rekrutacji po legalne zatrudnienie – od 20 lat zapewniamy kompleksowe wsparcie firmom, które chcą działać bezpiecznie.

PRACA TYMCZASOWA
Elastyczne wsparcie od zaraz

REKRUTACJE STAŁE
Sprawdzeni pracownicy na lata

ZATRUDNIANIE CUDZOZIEMCÓW
Od rekrutacji po zatrudnienie

LEGALIZACJA POBYTU I PRACY CUDZOZIEMCÓW
Formalności po naszej stronie

OUTSOURCING PROCESÓW
Procesy pod kontrolą, koszty pod optymalizacją

JOB DIVERSE – IMPULSE TO INCLUSION
Włączające miejsca pracy w praktyce

STREFAJOB.PL
Szybkie zlecenia, jeszcze szybsza realizacja

OFFICE ANGELS
Recepcja, która pracuje na Twój biznes

20 lat job impulse

www. jobimpulse.pl

eprasa.pl 5b552b9236

Marzena Strzelczak

Doradczyni zarządu ds. DEI, Forum Odpowiedzialnego Biznesu



eprasa.pl 5b552b9236

Niewidzialne dane, REALNE PROBLEMY

Co ESG mówi o kondycji organizacji i rynku pracy?

Nie ma jednej, krótkiej odpowiedzi na pytanie o to, co ESG mówi o kondycji organizacji. Pewne jest jednak, że przy wszystkich zaletach tej oceny istnieje pewien obszar szarości czy „niewidzialnych danych", których w raportach zrównoważonego rozwoju nie znajdziemy. I choć wskaźniki ESG wciąż nie są idealnym i uniwersalnym narzędziem do oceny aktywności firmy, to wiele wskazuje na to, że mimo ograniczeń, które wdrożył pakiet regulacji KE Omnibus I, ich waga będzie rosła.

eprasa.pl 5b552b9236

ESG to akronim oznaczający czynniki środowiskowe, społeczne i ład korporacyjny (*environmental, social, governance*), wykorzystywane dziś do raportowania i oceny organizacji. Choć obowiązek raportowania niefinansowego w UE wprowadziła dyrektywa NFRD (2014), korzenie koncepcji sięgają lat 60. i 70. XX w. oraz inwestowania odpowiedzialnego społecznie (SRI). Ważnym etapem rozwoju była także koncepcja Triple Bottom Line Johna Elkingtona (ludzie, planeta, zysk), podkreślająca potrzebę uwzględniania nie tylko wyników finansowych, lecz także wpływu społecznego i środowiskowego. W 2004 r. Global Compact wraz z instytucjami finansowymi sformalizował podejście ESG, wprowadzając je do analizy inwestycyjnej. W ostatnich latach regulacje unijne znacząco rozszerzyły zakres raportowania ESG, m.in. poprzez dyrektywę CSRD, Europejskie Standardy ESRS oraz wytyczne dotyczące należytej staranności w łańcuchach wartości (CSDDD). W 2025 r. tzw. Omnibus I ograniczył liczbę podmiotów objętych obowiązkiem raportowania, co zmieniło skalę systemu, ale nie jego kierunek. ESG nadal pozostaje ważnym elementem oceny firm i dostępu do kapitału.

KORPORACYJNE LAURKI?

Krytycy zarzucają koncepcji zrównoważonego rozwoju i wykorzystania wskaźników ESG – fasadowość, a agencjom ratingowym niespójność metodologiczną. Rzecz jasna jest wiele przykładów rozdźwięku między deklaracjami firm a rzeczywistością. Upadek regularnie audytowanej firmy Enron, katastrofa ekologiczna Deepwater Horizon BP, pozycjonującej się jako zrównoważona i odpowiedzialna, „zielona", wykorzystanie danych milionów użytkowników – Cambridge Analytica czy tzw. Diselgate firmy Volkswagen, instalującej oprogramowanie fałszujące wyniki emisji w milionach samochodów, czy produkcja na zlecenie „odpowiedzialnych i zrównoważonych" marek w nieludzkich warunkach w azjatyckich fabrykach. Także na polskim rynku można znaleźć przykłady podobnych rozbieżności – od nieadekwatnej komunikacji po zjawiska greenwashingu i deklaracje wyprzedzające realne działania.

Rozwojowi ESG od początku towarzyszyły zjawiska, takie jak: *blue, social, pink* czy *green washing*, zwane też „malowaniem trawy na zielono" czy „zamiataniem pod dywan". W tej kategorii mieści się również niespójność między tym, co firmy raportują, a tym, co faktycznie istotne dla interesariuszy, ważne w publicznej debacie. Bywa, że nawet globalne marki, od lat działające w obszarze zrównoważonego rozwoju, raportują przede wszystkim to, co wygodne, a nie co istotne dla ich interesariuszy. Jak pokazuje badanie[1] prof. Doroty Dobiji z Akademii Leona Koźmińskiego, może to wynikać z zarówno z niepełnego rozumienia, jak i z celowego upraszczania istoty ESG jako narzędzia zarządzania ryzykiem w dialogu z interesariuszami. Raporty są tylko zapisem tego procesu – pokazują drogę, strategię zrównoważonego rozwoju organizacji, a nie cel sam w sobie. Jeśli jednak firma decydowała inaczej, to raport ESG może stać się jedynie korporacyjną laurką, bezwartościową dla inwestorów i będącą w dłuższym czasie źródłem kryzysów.

DRZEWA A NIE LAS

Z analizy prof. Doroty Dobiji wynika, że organizacje chcące budować wiarygodność powinny przy ocenie istotności i analizy wzajemnych powiązań między celami zrównoważonego rozwoju wykorzystywać różnorodne źródła danych – nie tylko własny, zorganizowany dialog z interesariuszami, lecz także media społecznościowe. Istotne jest również uwzględnianie w raportach ESG trudnych i niewygodnych tematów. Jednocześnie należy pamiętać, że każdy raport ESG jest zawsze efektem kompromisu – między dążeniem do pokazania jak najpełniejszego obrazu, całej złożoności procesów i wskaźników a ograniczeniami objętości oraz potrzebą przystępnej prezentacji danych. Naturalnie pełni on również funkcję wizerunkową, przez co dane są filtrowane przez język korzyści i procedur, a kwestie wyzwań czy słabości bywają komunikowane w ograniczonym zakresie.

Czasem też wielość raportowanych danych może przysłonić podstawowe pytanie o to, czy sam model biznesu jest zrównoważony, zgodny z wartościami zrównoważonego rozwoju, etyczny, dobrze służy planecie i ludziom? Widzimy drzewa, a nie las. Ten problem najbardziej jaskrawo pokazuje ewolucja tzw. gospodarki współdzielenia. *Sharing economy* od pierwotnej, głęboko prospołecznej idei dzielenia się niewykorzystanymi zasobami: wolnym miejscem w samochodzie) czy kanapą w mieszkaniu do tzw. kapitalizmu platformowego/gospodarki zleceń (*gig economy*). Niestety dziś jej liderzy nie tylko nie rozwiązują „starych" problemów społecznych, ale generują nowe. To metaproblem, ale istnieją też wyzwania, których nie dostrzeżemy, jeśli będziemy analizować wskaźniki wyłącznie w oderwaniu od siebie. By

eprasa.pl 5b552b9236

dokładniej przyjrzeć się tym wyzwaniom, warto przeanalizować kilka wskaźników dotyczących obszaru społecznego (S), w szczególności miejsca pracy, pokazujących zjawiska pozostające „w cieniu" raportowanych danych.

DANE, KTÓRYCH NIE MA W RAPORTACH

Zacznijmy od podstawy, a więc – zatrudnienia przedstawianego w raportach w różnych przekrojach, m.in.: płci, wieku, narodowości czy niepełnosprawności. Nie tylko *gig economy* optymalizuje zysk, unikając zatrudnienia osób świadczących pracę, w tym przekraczającą pełny etat. Robią to także firmy wykorzystujące kontrakty B2B czy agencje pracy tymczasowej do pozyskania pracowników. Tego nie widać w ich raportach ESG, bo formalnie to nie są pracownicy czy pracownice firmy. To dość dobrze znany problem, nadal nierozwiązany. Gdy na wysokich stanowiskach menedżerskich prawdopodobnie broni się argument finansowy, optymalizacji podatkowej („na kontrakcie" zarabiam więcej), to na stanowiskach niższych – nawet specjalistycznych czy eksperckich – często okazuje się, że „elastyczność i wolność pracy dla wielu podmiotów" w praktyce nie istnieje. Za to bardzo realna jest, jeśli nie niepewność zarobków, to rezygnacja z osłon socjalnych. Mimo wykonywania pracy takiej samej jak na etacie, nie zyskujemy dostępu do świadczeń i nie pokrywają tego pozornie wyższe zarobki. Koszty optymalizacji podatkowej, społeczne i ekonomiczne ponosi też całe społeczeństwo.

Chociaż narracji o tysiącach miejsc pracy i wspieraniu przedsiębiorczości towarzyszą protesty poszkodowanych oraz dyskusje ekonomistów i socjologów o rzeczywistych kosztach społecznych i ekonomicznych zatrudniania (w formie B2B, franczyzy czy przez agencje pracy tymczasowej), prywatyzacji zysków i uspołecznienia kosztów, to projekt ustawy regulującej franczyzę jest „w legislacyjnej zamrażarce" i wszystko wskazuje na to, że nie możemy oczekiwać szybkich zmian.

PARYTETY TO NIE WSZYSTKO

Wraz z wdrożeniem dyrektywy Women On Boards szczególnego znaczenia nabrały wskaźniki dotyczące równowagi płci w organach nadzorczych i zarządczych. W Polsce oznacza to wymóg zapewnienia m.in. 33 proc. udziału niedostatecznie reprezentowanej płci w zarządach i radach nadzorczych. To ważny wskaźnik pokazujący, czy firma przeciwdziała dyskryminacji i dobrze wykorzystuje potencjał całego zespołu. Parytety to jednak czysta statystyka potwierdzająca wypełnienie wymogów regulacyjnych. Nie mówią, czy kultura organizacji jest rzeczywiście włączająca i równościowa. W cieniu tych danych mogą kryć się zjawiska, takie jak: lepkie podłogi, szklane sufity, ruchome schody czy szklane klify. Dlatego warto analizować także inne dane: strukturę zatrudnienia, awanse, rotacje czy dostęp do szkoleń. Przykładem tego ograniczenia jest sytuacja, w której raportowanie ESG eksponuje przede wszystkim parytety i niską lukę płacową skorygowaną, podczas gdy dopiero analiza danych o strukturze zatrudnienia i ścieżkach kariery ujawnia pełniejszy obraz równości szans. To właśnie do takich informacji sięgają analitycy

Przykład

Franczyza stanowiąca np. sieć sklepów czy restauracji wizerunkowo i marketingowo funkcjonuje jak jeden podmiot, faktycznie to ogromny zbiór niezależnych przedsiębiorstw. Franczyzobiorca nie jest pracownikiem firmy, z wypracowanego zysku musi opłacić swoje podatki, ZUS oraz pracowników. Wszystkie te osoby nie są raportowane jako „własne zasoby pracownicze", a tzw. liczby utrzymanych/wspieranych miejsc pracy czy społeczności lokalne. Bywa, że jest ich (franczyzobiorców i osób przez nich zatrudnionych) nawet 20-krotnie więcej niż osób, zatrudnianych bezpośrednio przez właściciela franczyzy. W ten sposób główny beneficjent czerpie zyski, przerzucając ryzyko finansowe, prawne oraz odpowiedzialność za warunki pracy, minimalne stawki wynagrodzenia, niekorzystne formy zatrudnienia na franczyzobiorców odpowiadających za ewentualne straty całym swoim majątkiem.

Sam model biznesu, mimo że zgodny z prawem, to – co najmniej – mało zrównoważany i etyczny. Analizując raport ESG takiego podmiotu, jednak tego nie zauważymy bez patrzenia na szerszy kontekst danych. Znowu - widzimy drzewa, a nie las.



eprasa.pl 5b552b9236



i inwestorzy, chcąc ocenić nie tylko deklaracje organizacji, lecz także rzeczywistą skalę równości w praktyce. Czy jednak dominujący wizerunek organizacji zawsze oddaje ten obraz?

RÓWNOŚĆ I DOBROSTAN POZA ESG

W dyskusjach na temat włączających otwartych na różnorodność miejsc pracy coraz częściej podkreślana jest konieczność szerokiego spojrzenia na złożoność dyskryminacji, tego jak może się krzyżować i kumulować. To także strefa pozostająca w cieniu. Z raportów ESG dowiemy się, jaka jest średnia wieku czy jaki procent osób z niepełnosprawnościami zatrudnia firma, ale nie tego, jak matki, ojcowie czy osoby powyżej 50. roku życia lub zbliżające się do emerytury są traktowane, jak czują się w niej OzN.

Kluczem do pełniejszej oceny jest intersekcjonalność, czyli patrzenie przez pryzmat wielowymiarowości człowieka. Obejmuje ona nie tylko równe traktowanie, ale też dobrostan oraz równowagę między pracą a życiem prywatnym, tak często przywoływane w korporacyjnych raportach. Poznamy pakiety benefitów, a nie powszechne problemy codziennego funkcjonowania: nadgodzin, mikrozarządzania, kultury cichego przyzwolenia na mobbing, wypalenia zawodowego. Raport nie pokaże liczby osób korzystających z długotrwałych zwolnień lekarskich z powodu obciążenia psychicznego (RODO). Warto więc sprawdzić wskaźnik rotacji (zarówno w firmie, jak i w branży – 30 proc. w sektorze retail nie budzi zastrzeżeń, ale w logistyce to dramatyczne dane) czy wykorzystanie urlopów opiekuńczych przez ojców w porównaniu do średniej krajowej. Jeśli firma raportuje zero zgłoszeń dotyczących naruszeń, to jak działa służący temu system? Czy w mediach społecznościowych pojawiły się skargi sygnalistów?

Obszar społeczny organizacji ma wiele wymiarów, których nie da się jednoznacznie ocenić jednym wskaźnikiem ani zamknąć w tabelkach. Wychodzą one „z cienia" raportowania ESG dopiero wtedy, gdy popatrzymy szerzej. W tym szerszym kontekście – równościowych i spójnych społeczeństw – niezwykle ważne są wskaźniki dotyczące płacy minimalnej oraz relacji najwyższego wynagrodzenia do najniższego. Przy wysokiej inflacji relacja najniższych zarobków do kosztów życia, zwłaszcza w dużych miastach, jest wyzwaniem, którego nie oddaje raportowany procentowy wzrost średniego wynagrodzenia w organizacji. Dlatego warto odnosić te dane do realnej wartości nabywczej. Drugi wskaźnik – relacja wynagrodzenia najwyższej kadry do zarobków przeciętnego pracownika – jest bardzo istotny w kontekście pogłębiających się globalnych nierówności, rosnącego dystansu między 1 proc. najbogatszych ludzi świata i ubożejącą klasą średnią. Polska wypada relatywnie dobrze, „egalitarnie" – CEO Pay Ratio średniej giełdowej największych spółek GPW wynosi około 20:1 (m.in. ze względu na duży udział spółek Skarbu Państwa z ograniczeniami zarobków). Rekordziści przekraczają poziom 100:1, wciąż jednak plasujemy się w granicach top 100 największych europejskich korporacji (tu średni wskaźnik wynosi około 110:1, jak podaje Europejski Instytutu Związków Zawodowych[2]).

Przykład

Branżą największych nierówności z polskiej GPW jest retail i FMCG - firmy zatrudniające tysiące osób na stawkach bliskich płacy minimalnej, w których pensje prezesów rosną wraz ze skalą sieci. Z kolei najbardziej równościową branżą polskiej giełdy, ze wskaźnikiem ok. 15:1, jest IT, gdzie przeciętny pracownik zarabia na tyle dużo, że dystans dzielący go od prezesa jest stosunkowo mały. Oczywiście w największych giełdowych spółkach amerykańskich przeciętny prezes zarabia średnio 200-300 razy więcej niż typowy pracownik. Rekordowe dysproporcje zarobków nawet na poziomie 1000:1 występują w sieciach Walmart czy Amazon.

eprasa.pl 5b552b9236

Można argumentować, że wysokie zarobki prezesów to cena ich wielkiej odpowiedzialności, trudno jednak nie dostrzegać negatywnych skutków społecznych, które takie rozpiętości rodzą. W tym szerokim spojrzeniu na problemy, których w raportach zrównoważonego rozwoju nie widać, są kwestie dbałości o standardy etyczne, wartości, warunki pracy tam, gdzie kończy się bezpośrednia kontrola firmy. W komunikacji ESG zazwyczaj znajdziemy informacje na temat współpracy z dostawcami/partnerami z pierwszego poziomu łańcucha dostaw (Tier 1), podczas gdy prawdziwe wyzwania są na kolejnych poziomach.

KIEDY TECHNOLOGIA WYPRZEDZA ESG

Na koniec temat, który w formie danych w raportach zrównoważonego rozwoju występuje wciąż nader rzadko, choć jest może najważniejszym współczesnym wyzwaniem społecznym: transformacja technologiczna. AI rozwija się znacznie szybciej niż ktokolwiek przewidywał, wykładniczo. I choć samochody autonomiczne to wciąż przyszłość, to postęp technologiczny już dzisiaj radykalnie zmienia całe branże, rację bytu tracą zawody, które niedawno wydawały się niezniszczalne. W maju 2026 r. Meta rozpoczęła jedną z największych restrukturyzacji w swojej historii, ogłaszając redukcję zatrudnienia o około 10 proc. Firma generująca miliardowe zyski z tradycyjnych reklam w social mediach zwalnia tysiące ludzi, by wygrać wyścig w tworzeniu rzeczywistości opartej na AI, inwestując w to miliardy dolarów.

Technologie zmieniają jednak zasady gry w wielu innych branżach, więc pytanie o wpływ społeczny wykorzystania AI jest bardzo ważne i pilne. Dzisiaj w raportach ESG możemy przeczytać o inwestycjach w nowe technologie, ze sprawozdań zarządu dowiedzieć się, czego one dotyczą, jednak brakuje danych, wiedzy na temat konsekwencji, np. programów reskillingu, które mogą uchronić zatrudnione osoby przed zwolnieniem. Jak firmy chcą tym wpływem zarządzać? To ogromny, a dotychczas właściwie pusty obszar w raportach ESG. Co więcej, rewolucja AI, automatyzacja procesów, nowe modele biznesowe (*gig economy*) sprawiają, że ocena wpływu społecznego biznesu – „S" wychodzi daleko poza kwestie wynagrodzeń, BHP czy wolontariatu i zaangażowania dobroczynnego organizacji, „dzielenia się zyskiem". Staje się, jakkolwiek pompatycznie to brzmi, pytaniem o przyszłość świata, ludzkości i demokracji.

PRZYSZŁOŚĆ ESG

Dane ESG nie zawsze mówią pełną prawdę o organizacji. Mogą być fasadą, jeśli firma pomija istotne kwestie związane ze swoim wpływem na otoczenie. Zarówno wskaźniki ESG, jak i narracja wokół strategii zrównoważonego rozwoju mogą maskować problemy, zwłaszcza że część wpływu organizacji nie da się ująć w jednym wskaźniku. W kontekście transformacji technologicznej szczególnego znaczenia nabierają dziś kwestie etyki, prywatności danych oraz przede wszystkim – przyszłości rynku pracy i spójnych, równościowych społeczeństw. Mimo tych ograniczeń ESG pozostaje ważnym, systemowym narzędziem weryfikacji deklaracji biznesu. Wraz z ratingami ESG stanowi podstawę oceny firm przez analityków i inwestorów oraz wpływa na dostęp do kapitału i konkurencyjność. Krytyka dotyczy jednak niespójności ocen między agencjami ratingowymi, różnic metodologicznych, a nawet wprowadzania w błąd inwestorów. Nie jest to wyłącznie wada systemu – różne podejścia mierzą odmienne typy ryzyka i odpowiadają na potrzeby różnych interesariuszy.

Nowe regulacje obowiązujące od 2 lipca 2026 r. dotyczące przejrzystości i integralności usług ratingowych, w tym obowiązek ujawniania metodologii i rozdzielenie ocen na trzy obszary ESG, mają zwiększyć porównywalność i ograniczyć zjawisko „zamiatania pod dywan" niewygodnych tematów. Jednocześnie brak ratingu oznacza dziś mniejszą widoczność w analizach inwestorskich, wyższy koszt kapitału i słabszą pozycję konkurencyjną. Niezależne ratingi mogą więc wspierać głos szerokiego grona interesariuszy – pozwalają zobaczyć las, a nie tylko pojedyncze, PR-owe drzewa. Nadal jednak będą istniały dane dotyczące zrównoważonego rozwoju pozostające w strefie szarości. ESG, mimo swoich ograniczeń, jest najlepszym dostępnym narzędziem oceny wpływu organizacji i ramą zarządzania ryzykiem. Pozostaje tylko mieć nadzieję, że raportowanie ESG nadąży za zmianami technologicznymi, które jednocześnie wspierają rozwój raportowania, ale mogą też generować nowe wyzwania. ● ©

Przypisy:

[1] https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/wyniki-badania-firmy-nie-zawsze-dobrze-rozumieja-co-jest-naprawde-wazne-dla-ludzi

[2] https://www.etuc.org/en/pressrelease/ceos-paid-over-100-times-more-workers

eprasa.pl 5b552b9236

3 energie organizacji

Czego ajurweda może nauczyć liderów i zespoły HR?



eprasa.pl 5b552b9236



Dariusz Krzemiński

Partner UPSIDE Consulting

Ajurweda, indyjska teoria równowagi, opisuje trzy podstawowe energie (dosze) – *vata, pitta* i *kapha* – które wpływają na sposób myślenia, podejmowania decyzji, reagowania na presję i budowania relacji. Spojrzenie na liderów, zespoły i kulturę organizacyjną przez pryzmat tych energii pozwala lepiej zrozumieć źródła innowacyjności, skuteczności i stabilności, a także świadomie tworzyć środowisko pracy sprzyjające zarówno dobrostanowi ludzi, jak i wynikom biznesowym.

Po wielu podróżach do Indii i rozmowach z liderami z różnych środowisk uświadomiłem sobie coś ważnego o przywództwie: problemy z efektywnością rzadko wynikają wyłącznie z dobrej lub złej strategii. Znacznie częściej biorą się z energii, z jaką liderzy i zespoły tę strategię realizują – a to właśnie widać na co dzień w kulturze pracy, w sposobie podejmowania decyzji i w tym, jak organizacja znosi presję. Trzy energie: *vata, pitta* i *kapha* – kształtują to, jak liderzy myślą, decydują, radzą sobie z presją i budują firmy. W języku biznesu można to ująć prosto: *vata* tworzy pomysły i inspiruje, *pitta* koncentruje się na wynikach i decyzjach, a *kapha* buduje stabilność oraz ciągłość. Każdy menedżer i każdy zespół noszą w sobie wszystkie trzy energie, tylko w różnych proporcjach. Zrównoważenie ich jest kluczowe, bo wzrost bez równowagi potrafi wyglądać imponująco – aż do chwili, gdy nagle ujawniają się ukryte koszty i organizacja traci grunt pod nogami.

VATA – WIZJONER I INNOWATOR

W biznesowej codzienności widać ją w pomysłach, ruchu i potrzebie zmiany. Osoby z dominującą energią *vata* często funkcjonują jak myśliciele o szerokiej perspektywie i założyciele start-upów: są szybkie w myśleniu i działaniu, cechują się wysoką kreatywnością oraz ciekawością świata. Dobrze odnajdują się w chaosie i wczesnej niepewności, a jako niespokojne duchy potrafią dostrzegać trendy, zanim staną się oczywiste dla reszty otoczenia.

Podobnie jak pozostałe dwa typy energetyczne, *vata* ma swoje silne, ale i słabsze strony. Najmocniejsze strony *vaty* to: innowacje i tworzenie, a może nawet bardziej kreowanie strategii. *Vata* świetnie prowadzi burze mózgów i „opowiada historie", jako naturalny komunikator jest tym, który potrafi do historii zapalić innych. Jest elastyczny i szybki w myśleniu i działaniu. Słabsze strony energii *vata* najczęściej ujawniają się wtedy, gdy od inspiracji trzeba przejść do konsekwentnej realizacji. W praktyce może to oznaczać niespójne wykonanie zadań, skłonność do nadmiernego analizowania, prowadzącą do szybszego przemęczenia, a także mnożenie pomysłów bez domykania ich w postaci konkretnych rezultatów.

Jeśli chodzi o dopasowanie do ról, osoby o silnej energii *vata* najczęściej najlepiej odnajdują się tam, gdzie potrzebna jest wizja, kierunek i świeże spojrzenie. Często są więc założycielami, wizjonerami

eprasa.pl 5b552b9236

> *Trzy energie: vata, pitta i kapha – kształtują to, jak liderzy myślą, decydują, radzą sobie z presją i budują firmy. W języku biznesu można to ująć prosto: vata tworzy pomysły i inspiruje, pitta koncentruje się na wynikach i decyzjach, a kapha buduje stabilność oraz ciągłość.*

produktu lub strategami, a ich naturalnym środowiskiem bywają obszary, takie jak R&D, marketing, projektowanie oraz szeroko rozumiane innowacje.

Ajurweda podpowiada tutaj rozwiązanie bardzo proste, a jednocześnie zaskakująco skuteczne: warto wspierać energię *vata* strukturą. Gdy wizjonera otacza się jasnymi procesami, powtarzalnymi rytuałami pracy i partnerami, którzy lubią domykać zadania, kreatywność *vaty* nie gaśnie, lecz zaczyna przekładać się na realne efekty.

PITTA – LIDER I WYKONAWCA

W ujęciu biznesowym dosza *pitta* najczęściej objawia się jako energia działania, rezultatu i siły przebicia. W codziennej pracy *pitta* zachowuje się jak urodzony wykonawca: naturalnie ustawia sobie cele, dobrze czuje się w zdrowej rywalizacji i szybko podejmuje decyzje. Lubi mierzalne wskaźniki, terminy i jasne reguły gry, a w sytuacjach presji często działa jeszcze sprawniej, bo napięcie przekuwa w koncentrację na wyniku.

Mocne strony *pitty* widać przede wszystkim w realizacji i przywództwie. To energia, która potrafi „dowozić", czyli zamieniać plany w konkretne rezultaty, komunikować się jasno i bez zbędnych niedomówień oraz konsekwentnie popychać inicjatywy do przodu, gdy inni dopiero rozważają możliwości.

Słabsza strona pitty pojawia się wtedy, gdy intensywność zaczyna dominować nad uważnością. W takich momentach łatwo o niecierpliwość, skłonność do mikrozarządzania oraz o rosnące ryzyko wypalenia lub konfliktów, zwłaszcza jeśli presja wyniku staje się ważniejsza niż relacje i długofalowa regeneracja.

Najlepsze role dla energii *pitta* to te, w których liczy się decyzyjność, tempo i odpowiedzialność za wynik. Z tego powodu *pitta* często świetnie sprawdza się jako CEO lub COO, jako lider sprzedaży, a także w obszarach operacji, finansów czy doradztwa, gdzie trzeba łączyć twarde liczby z konsekwentnym działaniem.

W ujęciu ajurwedyjskim *pitta* potrzebuje równowagi, aby jej ambicja nie zamieniła się w przegrzanie. Dlatego warto świadomie budować nawyk „chłodnej głowy": częściej delegować, planować regularną regenerację i przypominać sobie szerszą perspektywę, w której wynik jest ważny, ale nie może być osiągany kosztem ludzi i długoterminowej sprawności zespołu.

KAPHA – BUDOWNICZY I STABILIZATOR

To energia, która wnosi stabilność, zaufanie i cierpliwość, dzięki którym firma może rosnąć bez utraty spójności. Kapha w pracy zwykle zapewnia spokój i przewidywalność. To osoby, na których można polegać, bo są lojalne, cierpliwe i myślą długoterminowo. Dobrze czują się w porządkowaniu chaosu po okresie wzrostu, potrafią skalować i podtrzymywać działanie organizacji, a ich naturalne kompetencje sprawiają, że często stają się świetnymi menedżerami personalnymi i opiekunami kultury zespołu.

Mocne strony *kapha* budują to, co w firmach najtrudniej „kupić" szybkim projektem: spójność zespołu, stabilność procesu oraz cierpliwość i odporność w dłuższym czasie. *Kapha* jest często tą energią, dzięki której organizacja nie tylko startuje, ale potrafi też utrzymać kierunek i przetrwać trudniejsze okresy. Z kolei słabsze strony *kapha* pojawiają się wtedy, gdy stabilność zaczyna wygrywać z ruchem. W praktyce może to oznaczać większy opór wobec zmian, wolniejsze podejmowanie decyzji oraz ryzyko pozostawania zbyt długo w strefie komfortu, nawet gdy otoczenie rynkowe wyraźnie sygnalizuje potrzebę korekty.

W kontekście ról zawodowych *kapha* naturalnie pasuje do obszarów, w których liczy się ciągłość,

eprasa.pl 5b552b9236

relacje i dbałość o fundamenty. Dlatego często świetnie sprawdza się w obszarze HR, operacjach czy zgodności (*compliance*), a także w zarządzaniu relacjami i skalowaniu organizacji, gdzie potrzeba cierpliwego budowania struktur i zaufania.

Ajurwedyjska wskazówka dla *kapha* jest dość przewrotna, bo nie polega na dalszym wzmacnianiu stabilności, lecz na wprowadzeniu kontrolowanego ruchu. *Kapha* rozwija się wtedy, gdy jest delikatnie popychana do udziału w wyzwaniach, innowacjach i zmianach, dzięki czemu jej naturalna solidność nie zamienia się w bezwład, a staje się spokojnym, ale realnym napędem rozwoju.

Aby lepiej zrozumieć znaczenie przedstawionych dosz, warto przeanalizować praktyczne przykłady wpływu tych trzech energii na biznes.

DLACZEGO LIDERZY *VATA* WYPALAJĄ SIĘ NAJSZYBCIEJ?

Często są najbardziej inspirującymi osobami w pokoju: pełne pomysłów, energii i wizji, które potrafią zarazić innych entuzjazmem oraz nadać kierunek działaniu. A potem, często szybciej niż ktokolwiek się spodziewa, zaczynają znikać – najpierw ich energia, potem dostępność, aż w końcu ich zaangażowanie. Nie dlatego, że brakuje im możliwości, ale dlatego, że energia *vata* kwitnie dzięki szybkości, zmianie i stałej stymulacji.

W biznesie ten mechanizm bywa widoczny bardzo konkretnie: zaczyna się wiele inicjatyw równolegle, ale tylko część z nich zostaje doprowadzona do końca, bo uwaga lidera nieustannie przeskakuje między tematami. Do tego dochodzi ciągłe przełączanie kontekstu, praca na wysokich obrotach i brak prawdziwej regeneracji, co w pewnym momencie sprawia, że nawet największy entuzjazm nie wystarcza, by utrzymać tempo bez kosztów.

Niewygodna prawda:

Im bardziej wizjonerski lider w energii ***vata***, tym większe ryzyko wypalenia – jeśli nie ma wokół niego żadnej struktury.

Ten model potrafi działać zaskakująco dobrze, aż do momentu, w którym przestaje być zrównoważony i zaczyna generować koszty, których wcześniej nie było widać. A dlaczego przestaje działać? Ponieważ *vata* nie radzi sobie najlepiej w warunkach, w których wymagane jest długie skupienie na jednym temacie, konsekwencja w powtarzalnych działaniach oraz jasne granice i procedury. To właśnie wtedy energia, która świetnie rozpala początek, zaczyna męczyć się w środku procesu.

I tu pojawia się sedno: ta sama energia, która potrafi uruchamiać innowacje i rozpalać początek projektu, w dłuższym czasie może prowadzić do przeciążenia, jeśli nie ma oparcia w strukturze. Gdy lider stale żyje w trybie nowości, a jednocześnie musi „dowozić" w powtarzalnym rytmie, koszt rośnie po cichu – w postaci rozproszenia, narastającego zmęczenia i w końcu wypalenia. To, co naprawdę robi różnicę i równoważy energię *vata*, jest zazwyczaj mniej efektowne niż sama wizja, ale dużo bardziej decydujące dla wyniku. Pomagają jasne priorytety, proste procedury ograniczające liczbę decyzji na bieżąco oraz obecność w zespole silnych wykonawców, którzy lubią domykać sprawy i prowadzić projekty przez etap konsekwentnej realizacji.

MROCZNA STRONA KULTURY PERFORMATYWNEJ OPARTEJ NA ENERGII *PITTA*

Wysokie standardy, szybkie decyzje i nieustępliwa egzekucja tworzą obraz organizacji, która działa sprawnie, mierzy wysoko i konsekwentnie domyka to, co zaczęła. Na papierze kultury napędzane przez *pittę* wyglądają jak złoty standard wydajności. I przez jakiś czas tak właśnie jest. Energia *pitta* najlepiej rozkwita wtedy, gdy ma przed sobą jasne cele, element rywalizacji, możliwość wygrywania oraz przestrzeń do przekraczania własnych granic. Taki sposób działania buduje impet, przynosi szybkie rezultaty i pozwala organizacji sprawnie się skalować. Ale oto część, którą większość firm pomija: To, co napędza wydajność, może ją też cicho zniszczyć.

W niezrównoważonej kulturze energii *pitta* szybko pojawia się wzorzec, w którym wszystko staje się pilne, a odpoczynek bywa interpretowany jako słabość. W takiej atmosferze błędy są częściej karane niż analizowane, co ogranicza uczenie się organizacji, a ludzie zaczynają ze sobą rywalizować częściej

eprasa.pl 5b552b9236

Niewygodna prawda:

Kultura oparta na energii *pitta*, która została stworzona, by wygrywać..., traci swoich najlepszych ludzi.

niż współpracować, bo presja wyniku przesłania wspólny cel. To klasyczny kompromis: krótkoterminowy wzrost potrafi wyglądać imponująco, ale w dłuższym czasie często oznacza zmęczenie, tarcia w zespole i coraz większą fluktuację. Rezultat jest dość przewidywalny: najlepsi pracownicy zaczynają się wypalać, w zespołach rośnie napięcie, a kreatywność spada, bo nie ma przestrzeni na myślenie i eksperymentowanie. Decyzje bywają podejmowane pobieżnie, coraz częściej w trybie „wynik za wszelką cenę", co z czasem osłabia organizację, zamiast ją wzmacniać.

Równowagę dla *pitty* przynosi przede wszystkim przestrzeń na przemyślenie i refleksję oraz takie przywództwo, które buduje zaufanie zamiast ślepej kontroli. Pomaga również świadome stawianie współpracy ponad wewnętrzną konkurencją, a także obecność liderów, którzy potrafią zwolnić wtedy, gdy rośnie temperatura emocji, i jednocześnie nadal gwarantują domykanie kluczowych tematów. Bo efektywność i realizacja celów to nie tylko intensywność. Chodzi przede wszystkim o zrównoważony rozwój.

DLACZEGO ORGANIZACJE *KAPHA* POWOLI UMIERAJĄ?

Organizacje *kapha* rzadko zawalają się z dnia na dzień i niemal nigdy nie trafiają na nagłówki gazet, bo ich problemy nie mają spektakularnego początku. Zamiast tego stopniowo tracą znaczenie, aż w pewnym momencie orientują się, że rynek i konkurencja są już kilka kroków dalej. Organizacje takie są często najbardziej stabilne: mają lojalną drużynę, silną kulturę organizacyjną, przewidywalną wydajność i niską rotację. Z zewnątrz wyglądają solidnie, a ich przewagą jest to, że nie reagują panicznie na każdą zmianę. Paradoksalnie jednak ta sama stabilność potrafi uśpić czujność, jeśli zbyt długo zastępuje ciekawość i gotowość do podejmowania decyzji.



VATA, PITTA I *KAPHA* W KONTEKŚCIE BIZNESOWYM

Vata

Bywa w organizacji energią wizjonera: jest kreatywna, szybka i pełna pomysłów, a do tego dobrze odnajduje się w niepewności. To właśnie dzięki niej szanse bywają zauważane wcześniej, zanim staną się oczywiste dla reszty rynku, a innowacje dostają pierwszy impuls. Nic dziwnego, że wielu przedsiębiorców, strategów i wizjonerów produktu ma w sobie dużo energii *vata*.

Pitta

Jest energią wykonawcy, która koncentruje się na działaniu, decyzjach i dowożeniu wyniku. Gdy w zespole pojawia się *pitta*, pomysły szybciej zamieniają się w konkretne rezultaty, projekty są popychane do przodu, a cele i zdrowa rywalizacja stają się naturalnym paliwem do rozwoju. Z tego powodu wielu prezesów, konsultantów i liderów sprzedaży ma silną energię *pitta*.

Kapha

Pełni rolę budowniczego: jest spokojna, stabilna i nastawiona na długoterminowe działania. Wnosi zaufanie, wzmacnia kulturę oraz pomaga organizacji przetrwać i utrzymać kierunek wtedy, gdy emocje lub tempo otoczenia próbują ją rozchwiać. W wielu firmach to właśnie *kapha* staje się fundamentem zrównoważonego rozwoju i silnych, odpornych zespołów.

eprasa.pl 5b552b9236

Niewygodna prawda:

Organizacje *kapha* nie zawodzą, bo są słabe – częściej dzieje się tak dlatego, że przez zbyt długi czas robi im się po prostu zbyt wygodnie. Gdy komfort staje się nieformalnym priorytetem, a potrzeba ruchu i decyzji jest odkładana na później, stabilność powoli przechodzi w stagnację.

Z zewnątrz wszystko wygląda solidnie i właśnie dlatego ryzyko bywa największe, bo nic nie alarmuje, dopóki nie jest już naprawdę późno.

Ponieważ energia *kapha* jest dość odporna na szybkie zmiany, trudne decyzje oraz zakłócanie *status quo*, organizacja może nie odczuć zagrożenia od razu. Zamiast gwałtownego kryzysu pojawia się powolny dryf, w którym decyzje stają się coraz trudniejsze do podjęcia, a tempo otoczenia zaczyna wyprzedzać wewnętrzny rytm firmy. Innowacje są odkładane na później, zdanie „tak zawsze to robiliśmy" zaczyna działać jak nieformalna strategia, a konkurenci poruszają się szybciej i odważniej. Firma nie upada spektakularnie, ale z czasem traci zdolność reagowania, aż w końcu zostaje w tyle.

Wczesne sygnały ostrzegawcze zwykle nie są dramatyczne, dlatego łatwo je zignorować. Zaczyna się od tego, że decyzje trwają coraz dłużej, nowe idee napotykają cichy opór, a osoby o wysokich wynikach odchodzą z powodu frustracji, bo mają poczucie utknięcia. W pewnym momencie stabilność staje się ważniejsza niż wzrost, i choć atmosfera może nadal być dobra, organizacja stopniowo traci energię do rozwoju.

To, co przywraca *kaphę* do życia, jest zazwyczaj mieszanką łagodnej presji i świeżości: jasno określony cel z realnym terminem (ale bez paniki), nowe spojrzenie z zewnątrz oraz liderzy, którzy potrafią delikatnie kwestionować strefy komfortu. Dzięki temu stabilność pozostaje siłą, ale nie zamienia się w stagnację, a organizacja odzyskuje ruch i ciekawość. Bo stabilność to siła... aż do momentu, gdy zamienia się w stagnację.

PRÓBA UPORZĄDKOWANIA ZŁOŻONOŚCI

Czy jesteś bardziej *vata, pitta* czy *kapha*? A kiedy rozejrzysz się wokół, widzisz w swoim otoczeniu jedną dominującą energię czy raczej mieszankę dwóch, z jedną wyraźnie prowadzącą? Te pytania są prostym punktem startu do rozmów o kulturze pracy, bo pomagają nazwać to, co zwykle pozostaje „wyczuwalne", ale nienazwane. Fascynujące jest to, że najlepsze organizacje rzadko polegają tylko na jednej z tych energii. Najskuteczniejsze zespoły często mają naturalną równowagę, w której różne energie uzupełniają się w praktyce. W takim układzie *vata* potrafi wyobrazić sobie przyszłość i nazwać kierunek, *pitta* nadaje temu tempu i zamienia wizję w egzekucję, a *kapha* dba o to, by pod spodem powstawały trwałe fundamenty pozwalające organizacji utrzymać wzrost bez ryzyka nagłego „przewrócenia się" przy pierwszym większym kryzysie.

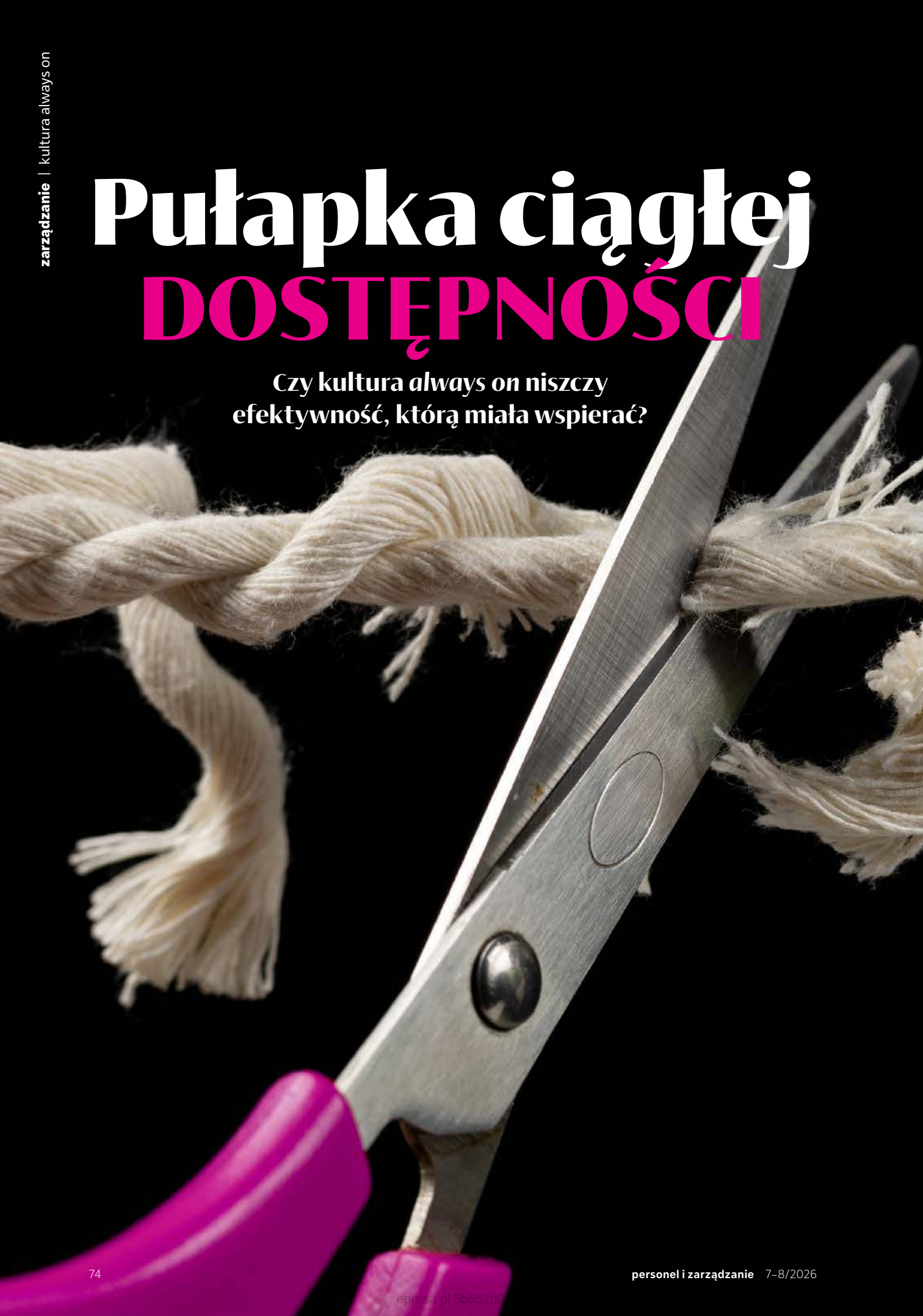
Jednocześnie zbyt duża ilość jednej energii może powodować zaburzenia równowagi. Gdy w organizacji dominuje jedna energia, równowaga zaczyna się psuć na dość przewidywalne sposoby: nadmiar *vata* wnosi chaos, zbyt wiele pomysłów naraz i trudność w utrzymaniu jasnego kierunku oraz konsekwentnego działania; nadmiar *pitta* podkręca temperaturę do poziomu wypalenia, konfliktów i walki o władzę, tworząc kulturę „zamordyzmu"; a nadmiar *kapha* może skutkować bezwładnością, w której dobra atmosfera staje się ważniejsza niż efekt, a samozadowolenie zastępuje ambicję rozwoju.

Jak widać, czasami starożytne ramy całkiem dobrze opisują nowoczesne organizacje, czasem nawet lepiej – dzięki swej prostocie i wielowiekowej rzetelności – niż najnowsze, ciągle nowe, teorie zarządzania. Warto korzystać z prostych ram, które porządkują złożoność – zwłaszcza wtedy, gdy chcemy świadomie budować środowisko pracy, w którym jest miejsce i na wizję, i na skuteczność, i na stabilne fundamenty. Jeśli w obszarze personalnym potraktujemy ajurwedę nie jak etykietę, ale jak język do opisywania dynamiki zespołu, łatwiej nam będzie dobierać role, projektować procesy i wspierać liderów tak, aby energia organizacji pracowała na wynik, a nie przeciwko niemu. ● ©

eprasa.pl 5b552b9236

Pułapka ciągłej DOSTĘPNOŚCI

Czy kultura *always on* niszczy efektywność, którą miała wspierać?



eprasa.pl 5b552b9

Gotowość do pozostawania w stałym kontakcie z pracą przez lata była traktowana jako dowód zaangażowania i odpowiedzialności. Dziś coraz częściej okazuje się jednak, że może być także sygnałem problemu. Kultura *always on* sprawia, że pracownicy pozostają mentalnie w pracy nawet wtedy, gdy formalnie ją zakończyli – po godzinach, w weekendy, a nierzadko także podczas urlopu. To zjawisko staje się jednym z najważniejszych wyzwań dla działów HR i liderów organizacji.



Jeszcze kilka lat temu elastyczna praca była przedstawiana jako symbol nowoczesności i większej autonomii. Miała zwiększać komfort pracowników, poprawiać wellbeing i pozwalać lepiej zarządzać czasem. Tymczasem coraz więcej danych pokazuje, że cyfrowa elastyczność przekształciła się w kulturę permanentnej dostępności. Wielu pracowników kończy pracę dopiero wtedy, gdy odpowie na wiadomości, ale ten moment często nigdy nie nadchodzi. Służbowe maile pojawiają się już wcześnie rano, a kończą wieczorem. Trafiają do pracowników w weekendy i na urlopie. Tak rodzi się kultura *always on* – model funkcjonowania, w którym pracownik nie musi być fizycznie przy biurku, aby pozostawać pod presją ciągłej gotowości do reakcji.

Organizacje przez długi czas mogą nie dostrzegać kosztów takiego sposobu pracy. Wręcz przeciwnie – początkowo wygląda on jak przejaw wysokiego zaangażowania i efektywności. Pracownicy szybko odpowiadają, są stale dostępni, uczestniczą w wielu spotkaniach i reagują niemal natychmiast na potrzeby organizacji. Dopiero z czasem ujawniają się konsekwencje: przeciążenie poznawcze, trudności z koncentracją, spadek jakości pracy, większa liczba błędów, zmęczenie psychiczne i wypalenie zawodowe. Stała gotowość do działania zaczyna obniżać efektywność, którą miała pierwotnie wspierać.

EPOKA „NIESKOŃCZONEGO DNIA PRACY"

Skalę tego zjawiska pokazuje raport Microsoft Work Trend Index (czerwiec 2025), w którym pojawia się pojęcie *infinite workday* – nieskończonego dnia pracy. Zjawisko to oznacza sytuację, w której tradycyjne granice między czasem zawodowym a prywatnym się zacierają, a praca rozciąga się na wczesne godziny poranne, późne wieczory i weekendy. Według raportu:

- 40 proc. pracowników sprawdza służbowe wiadomości jeszcze przed godziną 6 rano,
- liczba spotkań po godzinie 20 wzrosła rok do roku o 16 proc.,
- przeciętny pracownik otrzymuje dziennie średnio 117 e-maili i 153 wiadomości w Teams dziennie,
- dzień pracy jest przerywany średnio co dwie minuty,
- co piąty pracownik pracuje również w weekendy,
- jedna trzecia badanych uważa obecne tempo pracy za niemożliwe do utrzymania w dłuższym czasie.

Dane te pokazują fundamentalną zmianę sposobu funkcjonowania organizacji. Praca przestała być zamkniętym blokiem czasu, a stała się nieustannym strumieniem komunikacji, który może trwać praktycznie bez końca. Jeszcze kilkanaście lat temu wyjście z biura oznaczało naturalne zakończenie dnia pracy. Dziś dzięki smartfonom organizacja może docierać do pracownika praktycznie o każdej porze dnia. Nie chodzi jednak wyłącznie o liczbę wysłanych wiadomości czy godzin spędzonych przed ekranem. Każdy kolejny bodziec zawodowy może ponownie uruchamiać tryb pracy – przypominać o zadaniach, wywoływać potrzebę reakcji i utrudniać psychiczne odłączenie się od obowiązków. Człowiek nie jest biologicznie przystosowany do funkcjonowania w permanentnym stanie gotowości poznawczej. Organizm potrzebuje momentów regeneracji, wyciszenia i odpoczynku od ciągłego przetwarzania informacji.

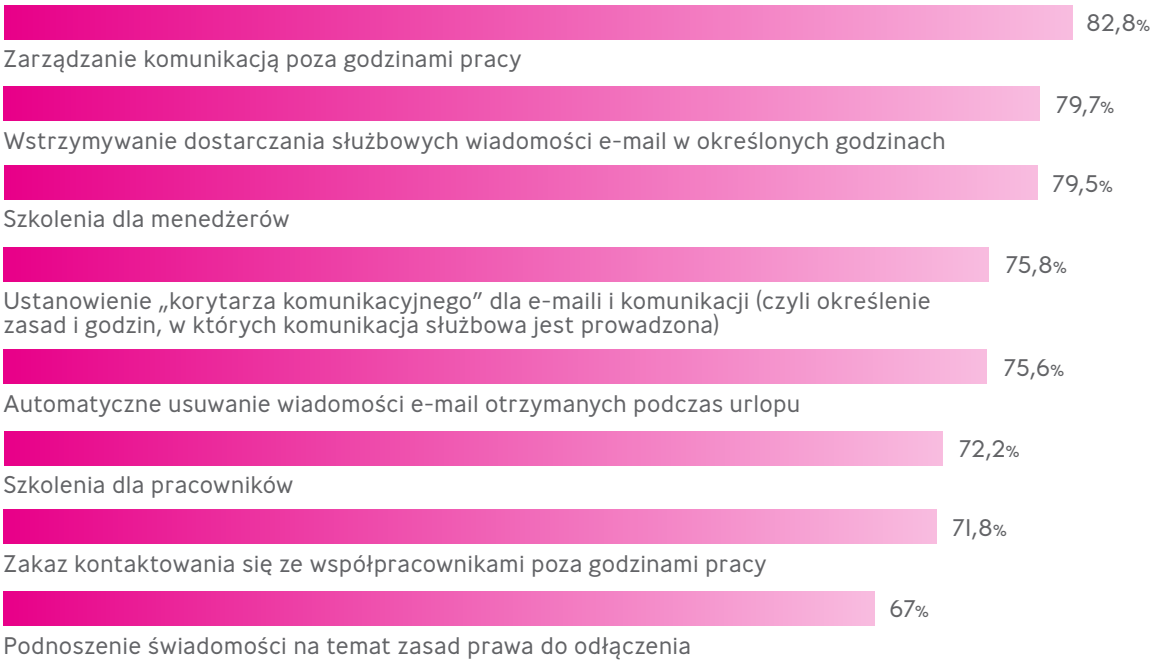
URLOP POD NAPIĘCIEM

Skutki kultury ciągłej dostępności szczególnie wyraźnie widać podczas urlopów. Teoretycznie są one czasem odpoczynku, w praktyce jednak wielu pracowników nadal pozostaje mentalnie związanych z pracą. Dla części z nich urlop wywołuje stres, ponieważ wiąże się z potrzebą kontrolowania spraw służbowych. To sygnał dla pracodawców, że odpowiednie przygotowanie zastępstw i organizacja pracy przed nieobecnością mogą realnie ograniczać obawy pracowników.

Raport „Regeneracja czy tryb czuwania? Urlopy specjalistów i managerów w 2026 roku", przygotowany przez HRK, pokazuje również wyraźny związek między stresem a gotowością do pozostawania w kontakcie z pracą podczas urlopu. Wśród osób odczuwających napięcie przed wyjazdem niemal 40 proc. deklaruje, że będzie monitorować sprawy zawodowe. W grupie osób, które nie stresują się urlopem, odsetek ten jest niemal dwukrotnie niższy.

Szczególnie wymowny jest fakt, że jedna czwarta respondentów planuje podczas urlopu sprawdzać służbową pocztę, telefon lub zawodowe media społecznościowe. Tymczasem skuteczna regeneracja wymaga nie tylko fizycznej nieobecności w biurze, ale także przerwania ciągłego reagowania na zawodowe bodźce. Co więcej, osoby deklarujące kontakt z pracą najczęściej zamierzają robić to regularnie – kilka razy w tygodniu lub nawet codziennie. Na-

DZIAŁANIA SYSTEMOWE PODEJMOWANE W CELU WDROŻENIA PRAWA DO ODŁĄCZENIA (W PROC.)



Źródło: Opracowanie na podstawie raportu „Right to disconnect: Implementation and impact at company level", Eurofound, Luksemburg 2023.

eprasa.pl 5b552b9236

wet krótkie sprawdzenie służbowej skrzynki może przywrócić myślenie o obowiązkach, wywołać poczucie odpowiedzialności i utrudnić prawdziwy odpoczynek. Badanie wskazuje również na różnice między grupami respondentów. Mężczyźni częściej niż kobiety deklarują gotowość do pozostawania w kontakcie z pracą podczas urlopu. Wyższy odsetek takich odpowiedzi odnotowano także wśród osób w wieku 35–54 lata, czyli grupy, która często pełni funkcje eksperckie lub menedżerskie.

PRACA W TRYBIE CIĄGŁEGO ROZPROSZENIA

Kontakt z pracą podczas urlopu jest jedynie najbardziej widocznym przejawem szerszego problemu: zarządzania uwagą pracowników. Współczesne przeciążenie pracowników coraz rzadziej wynika jedynie z formalnej liczby przepracowanych godzin. Coraz większym wyzwaniem staje się sposób organizacji pracy – środowisko nieustannych spotkań online, komunikatorów, powiadomień i częstego przełączania uwagi. Raport Microsoft Work Trend Index pokazuje, że przeciętny pracownik doświadcza nawet 275 przerwań pracy dziennie. W praktyce oznacza to coraz mniej przestrzeni na głęboką koncentrację – niezbędną do pracy strategicznej, analitycznej i kreatywnej.

Z perspektywy działów HR jest to kluczowe wyzwanie, ponieważ współczesna produktywność coraz bardziej zależy od jakości uwagi pracowników, a nie od samego czasu spędzanego online. W wielu firmach ludzie są pozornie bardzo zajęci: uczestniczą w spotkaniach, odpowiadają na wiadomości i reagują na bieżące potrzeby, ale jednocześnie mają poczucie, że brakuje im czasu na pracę, która rzeczywiście tworzy wartość. To jeden z powodów, dla których mówi się o „cichym kryzysie produktywności". Problemem nie jest brak zaangażowania pracowników, lecz środowisko, które utrudnia im wykorzystanie tego zaangażowania w najbardziej efektywny sposób.

OD KULTURY RESPONSYWNOŚCI DO KULTURY EFEKTYWNOŚCI

Jednym z największych problemów kultury *always on* jest jej normalizacja. W wielu organizacjach niepisane normy zaczęły premiować nie tyle efektywność, ile widoczną gotowość do reagowania. Pracownik dostępny natychmiast bywa postrzegany jako bardziej zaangażowany, nawet jeśli taka postawa odbywa się kosztem koncentracji i regeneracji.

Badania Eurofound „Prawo do rozłączenia: Wdrożenie i wpływ na poziomie firmy z 2023 r." pokazują, że ponad 80 proc. pracowników regularnie otrzymuje komunikaty związane z obowiązkami poza godzinami pracy. Najczęściej wymienianymi powodami odpowiadania na komunikaty służbowe po skończeniu pracy są:
- poczucie odpowiedzialności za swoje zadania (82 proc.),
- chęć pozostania na bieżąco (75 proc.),
- ponieważ jest to oczekiwane (75 proc.),
- obawa przed negatywnym wpływem w przypadku braku odpowiedzi (61 proc.) oraz
- oczekiwanie lepszego rozwoju kariery (50 proc.).

To pokazuje, że problem *always on* nie jest przede wszystkim kwestią technologii, lecz kultury organizacyjnej. Narzędzia komunikacji jedynie wzmacniają istniejące normy. Jeśli firma nagradza natychmiastową odpowiedź, ciągłą aktywność i gotowość do reagowania, pracownicy szybko uczą się, że dostępność jest jednym z kryteriów profesjonalizmu. Tymczasem we współczesnych organizacjach coraz większego znaczenia nabiera nie szybkość reakcji, ale zdolność do koncentracji, analizy i podejmowania trafnych decyzji. Dlatego organizacje powinny przesuwać akcent z kultury responsywności na kulturę efektywności. Nie chodzi o to, kto odpowiada najszybciej, lecz kto potrafi wykonywać pracę wysokiej jakości, zachowując zdolność do skupienia i regeneracji.

PRAWO DO ODŁĄCZENIA WYMAGA ZMIANY PRAKTYK

Organizacje dostrzegają jednak, że długofalowe koszty takiego modelu pracy przewyższają jego krótkoterminowe korzyści. Dlatego temat prawa do odłączenia coraz częściej staje się elementem polityk organizacyjnych i debaty publicznej. Parlament Europejski zwracał uwagę, że cyfryzacja pracy, choć przynosi wiele korzyści, jednocześnie zaciera granice między życiem zawodowym i prywatnym, zwiększa presję na dostępność oraz może prowadzić do przeciążenia i wypalenia. Potrzebne są więc zasady, które mają chronić czas wolny pracowników. Dane Eurofound pokazują działania podjęte przez organizacje w celu ograniczenia liczby godzin, które pracownicy muszą przepracować poza formalnymi

eprasa.pl 5b552b9236

godzinami pracy. Należą do nich m.in.: monitorowanie obciążenia pracą, usprawnianie współpracy między zespołami i partnerami zewnętrznymi, prowadzenie szkoleń zapewniających efektywną realizację pracy, ograniczenie liczby i czasu spotkań czy wdrożenie zasad ograniczających komunikację e-mailową.

W firmach posiadających takie rozwiązania pracownicy częściej deklarują dobrą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (92 proc. wobec 80 proc. w organizacjach bez takich zasad), a odsetek osób bardzo zadowolonych z warunków pracy jest niemal dwukrotnie wyższy (29 proc. wobec 15 proc.). Ponad 70 proc. pracowników tych organizacji ocenia wpływ prawa do odłączenia jako pozytywny. Kluczowe jest jednak to, że prawo do odłączenia nie może być wyłącznie dokumentem zapisanym w firmowej polityce. Jednak jeżeli firma nadal premiuje natychmiastową reakcję, wielozadaniowość i stałą dostępność, żadna procedura nie zatrzyma kultury *always on*. Prawo do odłączenia działa dopiero wtedy, gdy staje się elementem szerszej zmiany sposobu zarządzania pracą.

LIDERZY JAKO TWÓRCY NORM PRACY

W praktyce to liderzy w największym stopniu kształtują zasady dotyczące dostępności. Jeżeli menedżer wysyła wiadomości późnym wieczorem, oczekuje natychmiastowych odpowiedzi, organizuje spotkania bez przestrzeni na skupienie albo sam pracuje podczas urlopu, taki model szybko staje się niepisanym standardem.

Dlatego rolą działów HR powinno być dziś nie tylko rozwijanie kompetencji menedżerskich związanych z osiąganiem celów, ale również wspieranie liderów w zarządzaniu energią i uwagą zespołów. Nowoczesny lider powinien potrafić ograniczać chaos komunikacyjny, realistycznie planować obciążenie pracą, chronić czas wymagający koncentracji i własnym przykładem pokazywać zdrowe granice między pracą a odpoczynkiem. To właśnie sposób zarządzania coraz częściej decyduje o tym, czy organizacja buduje trwałą efektywność, czy jedynie krótkoterminową kulturę ciągłego napięcia.

PRZECIĄŻENIE WYZWANIEM DZIAŁÓW HR

Jeszcze kilka lat temu wellbeing w organizacjach kojarzył się głównie z benefitami – programami zdrowotnymi, warsztatami odporności psychicznej czy inicjatywami wspierającymi dobre samopoczucie. Dziś coraz wyraźniej widać, że źródło problemu znajduje się głębiej – w samym sposobie organizacji pracy. Działania wellbeingowe nie mogą być już dodatkiem, lecz powinny obejmować również sposób projektowania pracy, komunikacji i współpracy.

Pracownicy są przeciążeni nie tylko liczbą zadań, ale także tempem komunikacji, nadmiarem informacji i koniecznością ciągłego przełączania uwagi. W takiej sytuacji konieczna jest zmiana roli działu HR. Dbanie o dobrostan nie może ograniczać się wyłącznie do wsparcia emocjonalnego. Coraz ważniejsza staje się także higiena poznawcza organizacji: tworzenie środowiska, które pozwala ludziom koncentrować się, odpoczywać i wykonywać pracę wymagającą myślenia. Dlatego kluczowe staje się pytanie, czy sposób organizacji pracy rzeczywiście wspiera efektywność, czy też sam generuje przeciążenie. Od odpowiedzi na nie coraz częściej zależy zdolność organizacji do utrzymania produktywności, zaangażowania i zdrowia pracowników w dłuższej perspektywie..

AI: ROZWIĄZANIE CZY KOLEJNY WZMACNIACZ PRESJI?

Wspomniany raport Microsoftu wskazuje, że sztuczna inteligencja może pomóc ograniczać przeciążenie i usprawniać organizację pracy. Z jednej strony może automatyzować rutynowe zadania, ograniczać chaos informacyjny, usprawniać komunikację i odzyskiwać czas na pracę wymagającą zaangażowania człowieka. Z drugiej strony, jeśli organizacje wykorzystają ją wyłącznie do zwiększania tempa pracy i podnoszenia oczekiwań, może stać się kolejnym źródłem presji. Dlatego firmy przede wszystkim powinny się zastanowić, jaki model pracy chcą budować. Technologia może wspierać zdrowszą kulturę pracy, ale nie zastąpi decyzji organizacyjnych dotyczących granic, priorytetów i sposobu zarządzania.

W erze pracy cyfrowej przewagę konkurencyjną coraz częściej budują nie te organizacje, które potrafią utrzymywać pracowników w stanie ciągłej gotowości, lecz te, które umieją chronić ich uwagę, energię i zdolność do regeneracji. To właśnie od tych zasobów zależy dziś długofalowa efektywność, innowacyjność i odporność organizacji. ● ©

Ewa Walenda

eprasa.pl 5b552b9236

Między odpoczynkiem a odpowiedzialnością



Anna Wygaś
Ekspertka ds. rekrutacji, menedżerka w HRK Katowice

Mimo rosnącej świadomości znaczenia odpoczynku wielu pracowników nadal nie potrafi całkowicie odłączyć się od pracy podczas urlopu. W naszym badaniu „Regeneracja czy tryb czuwania? Urlopy specjalistów i managerów w 2026 roku" 25 proc. respondentów zadeklarowało, że w czasie urlopu planuje pozostawać w kontakcie z pracodawcą. To pokazuje, że dla części osób urlop nie jest czasem pełnej regeneracji, ale raczej okresem ograniczonej dostępności.

Powody są złożone. Część pracowników obawia się, że po powrocie zastanie zbyt wiele zaległości, dlatego próbuje „trzymać rękę na pulsie". Inni mają poczucie odpowiedzialności za projekty, klientów lub zespół. Szczególnie często dotyczy to osób na stanowiskach eksperckich i menedżerskich, które są mocno utożsamione ze swoją rolą zawodową. Znaczenie ma również organizacja pracy. Jeżeli w firmie brakuje jasnych zastępstw, dobrze opisanych procesów i realnego podziału odpowiedzialności, pracownik może mieć poczucie, że jego nieobecność utrudni funkcjonowanie zespołu. Wtedy nawet formalny urlop nie daje psychicznego komfortu odłączenia się od obowiązków.

Kultura ciągłej dostępności jest dziś zarówno efektem oczekiwań organizacji, jak i wewnętrznej presji samych pracowników. W wielu firmach nikt wprost nie wymaga pracy podczas urlopu, ale funkcjonują niepisane normy: szybkie odpowiadanie na wiadomości, odbieranie telefonu „w pilnych sprawach" czy traktowanie dostępności jako dowodu zaangażowania. Pracownicy bardzo szybko odczytują takie sygnały. Jeśli widzą, że menedżerowie odpowiadają na wiadomości podczas urlopu, trudno im uznać pełne odłączenie za rzeczywiście akceptowane.

Z drugiej strony część presji powstaje po stronie samych pracowników. Może wynikać z poczucia odpowiedzialności, potrzeby kontroli, obawy przed utratą wpływu na ważne decyzje albo z przekonania, że profesjonalizm oznacza stałą dostępność. W praktyce oba źródła wzajemnie się wzmacniają. Organizacja tworzy określone warunki i normy, a pracownicy uczą się w nich funkcjonować, często kosztem własnej regeneracji.

Konsekwencje są istotne zarówno dla ludzi, jak i dla biznesu. Urlop, podczas którego pracownik regularnie sprawdza wiadomości i reaguje na sprawy zawodowe, nie spełnia swojej podstawowej funkcji. Taka osoba może fizycznie być poza pracą, ale psychicznie nadal pozostaje w napięciu. To utrudnia regenerację, zwiększa ryzyko przewlekłego zmęczenia, spadku koncentracji, rozdrażnienia i wypalenia zawodowego. Po powrocie pracownik, który nie odpoczął, może szybciej tracić energię, gorzej ustalać priorytety i mieć mniejszą odporność na stres.

Z perspektywy firmy kultura always on może pozornie dawać poczucie kontroli i szybkiej reakcji. W dłuższej perspektywie jest jednak ryzykowna. Obniża efektywność, zwiększa prawdopodobieństwo błędów, osłabia zaangażowanie i może sprzyjać rotacji. Jest też sygnałem problemów organizacyjnych: braku zastępstw, nadmiernej zależności od pojedynczych osób, niejasnych procesów lub kultury pracy opartej na ciągłym reagowaniu.

Dlatego odpowiedzialność firm nie powinna kończyć się na zachęcaniu pracowników do odpoczynku. Potrzebne są konkretne zasady, które ten odpoczynek umożliwiają: jasne reguły kontaktu podczas urlopu, dobre przekazanie obowiązków, zaufanie do zastępstw i przykład płynący od liderów. Jeżeli organizacja naprawdę chce wspierać regenerację, musi pokazać, że pełne odłączenie od pracy jest nie tylko dozwolone, ale także szanowane.



Pracownik odkrywcą

Czyli od przypadkowych pomysłów do systemowych szans

Największe szanse biznesowe nie zawsze trafiają do zarządów – często pojawiają się w głowach pracowników, którzy po prostu... coś zauważyli. Problem w tym, że większość organizacji nie ma systemu, który pozwala te sygnały wychwycić, ocenić i rozwinąć. A to oznacza, że wiele okazji znika, zanim ktokolwiek zdąży je zauważyć. Jak zbudować w firmie mechanizm, który zamienia pracowników w realnych odkrywców szans biznesowych?



Świat biznesu się zmienia w tempie, którego wcześniej nie było. Pojawiają się nowe technologie i nowe potrzeby klientów, zmieniają się przepisy i uwarunkowania geopolityczne, otwierają i zamykają rynki zbytu. W miejsce stałości i standardów do głosu dochodzi elastyczność i przełamywanie rutyny. To wszystko wymaga od nas niezwykłej czujności i wysokiej reaktywności na odnotowywane zmiany. A te mogą przynosić organizacjom zarówno zagrożenia, jak i okazje.

CZYM SĄ OKAZJE BIZNESOWE?

Okazja to szansa na zwiększenie swoich zysków czy poprawę swojej sytuacji konkurencyjnej. Może ona mieć różny charakter. Do ważnych okazji zaliczymy bez wątpienia takie możliwości, jak:

- opracowanie nowych produktów,
- zwiększenie sprzedaży lub marży na swoich produktach,
- wejście na nowe rynki,
- stworzenie nowych rynków,
- wykorzystanie nowych technologii,
- znalezienie nowych partnerów biznesowych,
- lepsze wykorzystanie swoich kompetencji i zasobów.

Dobrym przykładem jest Lego – duński producent klocków. W odpowiedzi na spadającą dzietność i wynikające z niej kurczenie się tradycyjnej bazy klientów firma zaczęła rozwijać nowe serie produktów, kierowane do dorosłych odbiorców. W ten sposób nie tylko stworzyła sobie nowy, olbrzymi rynek, lecz także otworzyła przestrzeń dla produktów o wyższej cenie niż zestawy dziecięce. Obydwie grupy klientów – dzieci i dorośli – wzajemnie się też uzupełniają i tworzą wspólnie modę na układanie klocków. Nawet zjawiska – zdawałoby się niekorzystne, jak niedawna pandemia – okazały się okazją biznesową dla wielu przedsiębiorstw. Pojawiły się nowe produkty i usługi, np. porady psychologiczne online, a inne wystrzeliły w górę, np. dostawy kurierskie czy paczkomaty.

KTO DOKONUJE ODKRYĆ?

Odkrywanie okazji w biznesie jest przedmiotem badań naukowych od półwiecza. Jak to się dzieje, że niektórzy w sygnałach płynących z rynku widzą ogrom możliwości, a inni zupełnie nic tam nie dostrzegają? Świetnie obrazuje to anegdota krążąca wśród sprzedawców. Otóż na jedną z dzikich wysp dwie konkurujące firmy produkujące obuwie wysłały swoich przedstawicieli handlowych. Po powrocie sprzedawca z pierwszej z nich skwitował: „Nie ma sensu wchodzić na ten rynek, tam wszyscy chodzą boso". Natomiast przedstawiciel drugiej wrócił niezwykle podekscytowany, mówiąc: „To gigantyczny rynek dla nas – tam wszyscy chodzą boso". Wniosek z tej historii jest prosty: odkryć dokonują ci, którzy są proaktywni, wychodzą z inicjatywą poszukiwań i są gotowi na ryzyko.

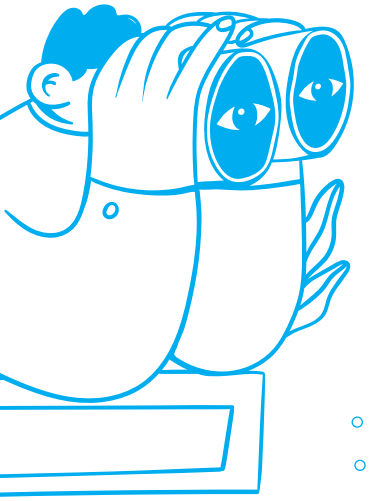
Na umiejętność odkrywania składa się wiedza o rynku i branży, co najczęściej wiąże się z osobistym doświadczeniem osoby, która w tej branży pracuje. Drugą grupą czynników jest to, co wiąże się z jej osobowością – ciekawość świata, stosunek do rzeczy nowych, akceptacja ryzyka, wyobraźnia i kreatywność. Jest to także kompetencja mocno związana z motywacją. Okazuje się bowiem, że osoba, której organizacja znajduje się w kryzysie, z większym prawdopodobieństwem będzie odkrywać nowe możliwości.



Aldona Kucner

Trener i doradca w obszarach marketingu, innowacji i przedsiębiorczości z trzydziestoletnim doświadczeniem w biznesie. Od 2007 r. prowadzi firmę Aldo Communication. Posiada Międzynarodowy Certyfikat Trenera Zarządzania Thames Valley University. Prowadzi blog kursnainnowacje.pl. Autorka książek „Przeklęte drobiazgi" i „Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą".

eprasa.pl 5b552b9236



Źródła odkryć:

- badania naukowe
- technologie, rozwiązania i patenty
- sukcesy i błędy innych graczy rynkowych
- potrzeby klientów
- przyroda
- zmiany społeczne i trendy
- kryzysy i zmiany na rynku

Choć najczęściej odkrywanie okazji przypisuje się właścicielom firm albo osobom, które stanowiskowo zobligowane są do tego, np. menedżerom odpowiedzialnym za rozwój produktu czy sprzedaży, każdy pracownik może mieć w tym swój udział. Nie tylko może, ale wręcz powinien być częścią tego procesu.

JAK WZMACNIAĆ KOMPETENCJE ODKRYWCZE?

Pracownicy czytają i oglądają wiadomości z różnych źródeł, spotykają się z wieloma osobami w swoim życiu prywatnym i zawodowym – innymi słowy: odbierają niezliczoną liczbę sygnałów na temat świata, rynku, klientów, biznesu, technologii itp. Jak sprawić, by w ich umysłach pojawił się dodatkowy radar wyczulony na wychwytywanie pośród nich sygnałów istotnych dla organizacji?

W świecie nauki trwa spór, czy za odkrywaniem stoi czujność wobec zupełnie nieprzewidzianych informacji i umiejętność dostrzegania w nich cennych sygnałów, czy też jest to jednak celowe poszukiwanie nowych informacji ukierunkowane wcześniejszą decyzją, co dla firmy może być cenne. Zostawmy teoretykom te dociekania i w miarę możliwości spróbujmy wykształcić w naszych pracownikach obydwie te umiejętności. Bo czy dokonają przypadkowego odkrycia, czy też znajdą odpowiedź na postawione już wcześniej pytanie – dla firmy skutek może być tak samo cenny.

Dzielmy się wiedzą

Jedną z podstawowych kompetencji wiodących do odkryć jest wiedza. Składa się na nią zarówno to, co dotyczy organizacji, jak i jej otoczenia zewnętrznego. Im bardziej złożona wiedza, tym większa umiejętność dostrzegania nieoczywistych powiązań. Pracownik powinien wiedzieć, czym zajmuje się firma i jakie są jej plany na przyszłość, znać jej kluczowe zasoby i kompetencje, rozumieć źródła przewag konkurencyjnych. Powinien też wiedzieć, jak zmienia się rynek klienta i konkurenci, jakie czynniki już oddziałują na przedsiębiorstwo lub wkrótce będą. Do tego dochodzi tak ważna wiedza techniczna, czyli związana z charakterystyką pracy danej osoby – tu również wiele się zmienia i należy zadbać o jej aktualizację.

Stawiajmy ważne pytania

Odkrycia często pojawiają się tam, gdzie wiemy, czego poszukujemy. Nie powinny to być problemy zdefiniowane zbyt wąsko, ale na pewnym poziomie ogólności, by otworzyć pracowników na poszukiwanie nieoczywistych rozwiązań. Jak obniżyć koszty produkcji czy jak zmienić sposób dostawy do klienta – to takie właśnie pytania. Pokazujemy kierunek, ale nie narzucamy charakteru odpowiedzi. Stawiajmy takie pytania nie tylko na posiedzeniu zarządu czy w wąskim gronie menedżerów, ale szeroko – tak by każdy czuł się zaproszony do obserwowania świata pod kątem znalezienia rozwiązania.

Nauczmy ludzi wychodzić z rutyny

Dotyczy to zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Pomocne mogą być różne ćwiczenia pobudzające kreatywność. Warto je stosować podczas spotkań i szkoleń zespołowych. Ważna jest też postawa otwartości na nierutynowe pomysły. Jeśli pracownicy zobaczą, że organizacja nie odrzuca z góry idei innych niż dotychczas stosowane, zyskają większą śmiałość, by w przyszłości dzielić się takimi propozycjami.

Zapraszajmy do kreatywności i odwagi

Ważną cechą odkrywcy jest właśnie odwaga do mówienia rzeczy niepopularnych, stawiania trudnych pytań, generowania pomysłów zupełnie niestandardowych. Kultura organizacyjna albo może sprzyjać takiej odwadze, albo ją gasić. Pokazujmy przykłady innych organizacji, które zdobyły się na odwagę, by wejść na nowe ścieżki. Analizujmy też własne rozwiązania, których początkiem były odważne odkrycia.

Posyłajmy pracowników w nowe środowiska

Zwyczajowo pogłębiamy kompetencje pracowników w tych obszarach, które im powierzyliśmy. Warto

eprasa.pl 5b552b9236

poszerzyć ich wiedzę o zupełnie inne dziedziny. Szczególnie, że właśnie na styku dyscyplin rodzą się innowacje. Ułatwiajmy im dostęp do literatury z innych dziedzin, wysyłajmy na konferencje innych branż, organizujmy spotkania z osobami, które specjalizują się w rozmaitych dziedzinach nauki.

JAK TWORZYĆ STRUKTURY DLA ODKRYWCÓW?

Przypuśćmy, że pracownik właśnie odkrył świetną okazję biznesową dla naszej firmy. Jest pełen zapału i chce szybko podzielić się pomysłem. Dokąd powinien się z nim udać? Z kim porozmawiać? Jeśli pomysł dotyczy bezpośrednio jego obszaru działania, zapewne pójdzie do przełożonego. Ale co, jeśli wpadł na trop cennej możliwości niezwiązanej z jego zadaniami? Pracownik sprzedaży może przecież natknąć się na informację o nowych technologiach produkcyjnych, wygaśnięciu ochrony patentowej istotnego wynalazku czy najnowszych badaniach dotyczących percepcji człowieka. Czy wie wtedy, dokąd pójść? Czy istnieje jakaś formalna ścieżka zgłaszania takich pomysłów? Jeśli nie, dalszy los idei zależeć będzie od... przypadku. Pracownik będzie miał szczęście, jeśli trafi na właściwą osobę w innym dziale, która uzna pomysł za wart uwagi. A potem ponownie musi liczyć na szczęście, że ta osoba rzeczywiście się nim zajmie – nawet jeśli sama nie od razu dostrzeże jego potencjał.

Dobrze, aby w organizacjach funkcjonowały procedury oceny takich pomysłów. Pojedynczy pracownicy, nawet najbardziej doświadczeni i wykształceni, mają swoje ograniczenia – stanowią filtr dla pojawiających się idei. Na ich decyzję wpływają osobiste preferencje, wcześniejsza wiedza oraz przekonania o tym, „co się da, a czego nie", „co ma sens, a co jest bezsensowne". Trudno się dziwić, ewolucja nauczyła nas szybkiej oceny sytuacji. Problem w tym, że odkrywanie okazji biznesowych często związane jest z eksplorowaniem zupełnie nowych idei, sięgania po nietypowe skojarzenia i uruchamiania wyobraźni.

Powinniśmy wypracować w organizacjach modele oceny śmiałych pomysłów. Warto zatrudnić do tego osoby o różnych poglądach i doświadczeniu, reprezentujących odmienne działy firmy. To nie pojedynczy pracownik, lecz zróżnicowany zespół ma większą szansę wychwycenia genialnych okazji. Równie istotne jest to, aby kryteria, którymi posługuje się takie grono, były szerokie i mniej typowe, niż w przypadku standardowych decyzji. Każda okazja biznesowa ma inną charakterystykę. Niektóre trzeba chwytać szybko, bo jeśli nie zostaną wykorzystane w odpowiednim momencie, bezpowrotnie przepadną. Dotyczy to np. efemerycznych produktów, które tylko przez krótki czas są popularne na rynku, za to w szybkim tempie generują olbrzymie zyski. W ostatnich latach takim przykładem była laleczka Labubu.

Przykład

Nie byłoby Amazona, gdyby nie śmiały pomysł, że ludzie mogliby chcieć kupować książki przez raczkujący wówczas internet. Nie powstałyby platformy, takie jak Netflix czy HBO w obecnej formie, gdyby ktoś nie założył, że film nie potrzebuje nośnika fizycznego jak kaseta czy płyta. Literatura przedmiotu pełna jest również przykładów przypadkowych odkryć, które stały się podstawą rozwoju produktów o niewiarygodnym wręcz sukcesie rynkowym – jak kuchenka mikrofalowa czy preparaty wspomagające potencję.

Są też okazje o charakterze długoterminowym – ich wykorzystanie wymaga cierpliwego budowania rynku, ale w zamian daje szansę utrzymania pozycji lidera przez lata. Przykładem jest choćby Thermomix. Inne wynikają ze zmian geopolitycznych. Na przykład obecna sytuacja cieśniny Ormuz oraz wzrost cen paliw, wpływający na podrożenie kosztów importowanych półproduktów, sprawiają, że europejskie odpowiedniki produkcji zyskują na atrakcyjności.

JAK SZYBKO I DOBRZE ZARZĄDZIĆ OKAZJAMI?

Każdą nich należy analizować inaczej, stosując odmienne kryteria decyzyjne w zależności od jej natury. Odkrywanie okazji to prawdziwe wyzwanie. Wymaga od firmy wejścia na nową ścieżkę rozwoju, a w zasadzie na nowe ścieżki, gdyż każda z nich będzie inna od poprzednich. Również pracownicy, którzy odkrywają dla firmy nowe okazje biznesowe, są sprawdzianem elastyczności organizacji, tak jak genialne dziecko bywa dla swoich rodziców. Wymaga to zmiany codziennego funkcjonowania, inwestowania w wyobraźnię i czujność oraz gotowości do mówienia „być może" tam, gdzie zwykle pojawia się szybkie „nie". ● ©

eprasa.pl 5b552b9236



eprasa.pl 5b552b9236

Fokus na KOMPETENCJE

Dlaczego warto wdrożyć Skills-Based Organization w procesy HR?

Współczesny świat biznesu podlega nieustannej transformacji. Postęp technologiczny oraz zmieniające się oczekiwania pracowników sprawiają, że organizacje muszą szybko reagować na nowe wyzwania. Aby to osiągnąć, potrzebują elastycznych i zwinnych procesów HR. Naturalną odpowiedzią na te potrzeby jest koncepcja Skills-Based Organization (SBO) – kompleksowy model zarządzania talentami, który stawia umiejętności w centrum wszystkich procesów HR i strategii biznesowej.



Kinga Bujalska

Ekspertka z zakresu zarządzania talentami i rozwoju organizacji, konsultantka procesów HR w Providas. Pracowała m.in. w Allegro, InfoConsulting, Qemetica (CIECH).

Klasyczny model zarządzania talentami blokuje dziś efektywność procesów HR i całej organizacji. W firmach bazujących na klasycznych opisach stanowisk procesy restrukturyzacji, tworzenia nowych zespołów czy przesunięć pracowników są długotrwałe i niezwykle kosztowne. Decyzje o alokacji talentów są często opóźniane, co prowadzi do utraty przewagi konkurencyjnej.

NIEZIDENTYFIKOWANE TALENTY

Jeśli pracownicy są postrzegani wyłącznie przez pryzmat zajmowanego stanowiska, organizacja nie wykorzystuje w pełni ich kompetencji i doświadczeń. Nie dostrzega talentów, które już posiada, szukając ich na zewnątrz, co może prowadzić do frustracji pracowników wewnętrznych. Poszukiwanie idealnego kandydata na ściśle zdefiniowane stanowisko staje się coraz trudniejsze. Tradycyjne ogłoszenia bazujące na tytułach stanowisk często już nie przyciągają odpowiednich kandydatów, a proces selekcji jest czasochłonny i obarczony ryzykiem błędu. Dodatkowo brak jasnych, dynamicznych ścieżek rozwoju, opartych na realnych umiejętnościach, prowadzi do poczucia stagnacji wśród pracowników.

Młodsze pokolenia, wychowane w kulturze ciągłego uczenia się i personalizacji, oczekują możliwości zdobywania nowych kompetencji i elastycznego kształtowania swojej kariery. W przypadku braku możliwości rozwojowych zjawisko *quiet quitting* staje się codziennością.

REWOLUCJA OPARTA NA DANYCH

Z tego powodu organizacje coraz częściej odchodzą od sztywnego myślenia o rolach i stanowiskach na rzecz elastycznego zarządzania kompetencjami opartymi na danych. Skills-Based Organization zmienia sposób budowania zespołów, rozwoju pracowników i dopasowywania talentów do realnych potrzeb biznesu, stawiając w centrum umiejętności, a nie hierarchię. W praktyce SBO wygląda następująco:

• Zamiast stanowisk – umiejętności – w organizacji opartej na umiejętnościach nie liczy się to, co pracownik ma wpisane w opisie stanowiska, ale to, co faktycznie potrafi zrobić.

• Płynność i elastyczność – praca jest dzielona na konkretne zadania lub projekty, a do ich wykonania zaprasza się osoby, które mają odpowiednie kompetencje, niezależnie od tego, w jakim dziale pracują na co dzień.

• Rozwój zamiast hierarchii – główny nacisk kładzie się na ciągłe podnoszenie kwalifikacji (*upskilling*) i zdobywanie nowych umiejętności (*reskilling*), aby pracownicy mogli płynnie realizować różne wyzwania w firmie.

CO ZYSKUJE FIRMA?

Wdrożenie SBO to strategiczna inwestycja, która wykracza poza „miękki" obszar HR, przynosząc wymierne korzyści biznesowe i imponujący zwrot z inwestycji, co zostało potwierdzone w licznych badaniach i wdrożeniach. W obliczu zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych i konkurencyjnych SBO pozwala firmom działać z dużą zwinnością. Dzięki precyzyjnej mapie wszystkich umiejętności dostępnych w organizacji liderzy mogą szybko identyfikować osoby z dokładnie tymi kompetencjami, które są potrzebne do uruchomienia nowego projektu, wejścia na nowy rynek, rozwiązania nagłego problemu czy opracowania innowacyjnego produktu. To redukuje czas potrzebny na formowanie zespołów, co przekłada się na szybsze wprowadzanie produktów na rynek, zwiększoną zdolność do innowacji i znaczącą przewagę konkurencyjną.

SBO umożliwia optymalne wykorzystanie wewnętrznych talentów, znacząco redukując luki kompetencyjne i eliminując redundancje. Zamiast automatycznie rekrutować osoby z zewnątrz, organizacja może szybko zidentyfikować pracowników, którzy już mają poszukiwane umiejętności (nawet jeśli nie wykorzystują ich na obecnym stanowisku) i elastycznie alokować ich do strategicznych zadań. Takie działanie prowadzi do redukcji kosztów rekrutacji zewnętrznej o 15–20 proc.[1], ponieważ firma efektywniej wykorzystuje swój istniejący kapitał ludzki. Dodatkowo dzięki lepszemu dopasowaniu umiejętności do wymagań projektów i zadań firmy z SBO notują wzrost produktywności o 5–8 proc.[2], co oznacza bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy i lepsze wyniki projektów.

KORZYŚCI DLA PRACOWNIKA

SBO transformuje doświadczenie pracownika, dając mu poczucie kontroli i sprawczości nad własną karierą. Pracownicy otrzymują jasne, zindywidualizowane ścieżki rozwoju, które opierają się na konkretnych umiejętnościach pożądanych przez organizację

eprasa.pl 5b552b9236



Koncepcja Skills-Based Organization umożliwia optymalne wykorzystanie wewnętrznych talentów, znacząco redukując luki kompetencyjne i eliminując redundancje.

i zgodnych z ich własnymi aspiracjami. Widzą, jakie kompetencje są cenne, gdzie mają luki i jak mogą je uzupełnić, aby awansować, zmieniać role czy angażować się w projekty, które ich pasjonują. To buduje silne poczucie sensu, motywuje do ciągłego uczenia się i znacząco zwiększa zaangażowanie. W efekcie, firmy wdrażające SBO doświadczają wzrostu retencji pracowników o 10–12 proc.[3] Pracownicy, którzy widzą, że firma inwestuje w ich przyszłość i docenia ich realny wkład, są bardziej lojalni i produktywni.

W SBO decyzje dotyczące rekrutacji, ocen wydajności, awansów, planowania sukcesji czy wynagradzania są oparte na twardych danych o faktycznie posiadanych i rozwijanych umiejętnościach, a nie na subiektywnych opiniach, stażu pracy czy polityce biurowej. To redukuje uprzedzenia, zwiększa transparentność i buduje kulturę prawdziwej merytokracji, gdzie liczą się realne kompetencje i wkład. Sprzyja to również różnorodności i włączaniu, ponieważ pozwala odkryć talenty, które w tradycyjnym systemie mogłyby zostać przeoczone.

OD CZEGO ZACZĄĆ WDROŻENIE SBO?

Implementacja modelu SBO to strategiczna transformacja organizacyjna i kulturowa, która wymaga planowania, zaangażowania i konsekwencji. Dlatego wprowadzenie zmian warto rozpocząć od następujących działań.

Zbuduj solidny fundament

Stwórz katalog umiejętności, czyli ustrukturyzowane, kompleksowe repozytorium wszystkich kompetencji – twardych, miękkich, cyfrowych, zarządczych, domenowych – które są lub będą niezbędne w organizacji. Powinien on pełnić funkcję stale aktualizowanego narzędzia, które porządkuje sposób definiowania i rozwijania kompetencji w całej organizacji.

Metodologia budowy:

- *Top-down*: Zacznij od celów strategicznych firmy. Jakie umiejętności są potrzebne do ich realizacji dziś i za 3–5 lat? Do analizy włącz zarząd i kluczowych liderów.
- *Bottom-up*: Zbieraj dane z obecnych opisów stanowisk, wywiadów z ekspertami (SME – Subject Matter Experts), analizy projektów czy nawet ankiet wśród pracowników.
- *External benchmarking*: Porównaj swoje potrzeby z najlepszymi praktykami rynkowymi (np. ESCO, Burning Glass Technologies). Śledź trendy w obszarze *future skills* prezentowane w raportach Światowego Forum Ekonomicznego.
- *Definiowanie i poziomowanie biegłości*: Każda umiejętność powinna mieć jasną definicję. Kluczowe jest również określenie poziomów biegłości (np. podstawowy, średnio zaawansowany, ekspert), z jasnymi wskaźnikami, co oznacza dany poziom. To pozwala na precyzyjną ocenę i planowanie rozwoju.
- *Narzędzia*: Współczesne platformy do zarządzania umiejętnościami, często wspierane algorytmami AI i uczeniem maszynowym (*machine learning*), są nieocenione w budowaniu, kategoryzowaniu i utrzymywaniu tak dynamicznego katalogu. AI może sugerować powiązane umiejętności, identyfikować redundancje i utrzymywać spójność.

Zmapuj istniejące umiejętności

Po stworzeniu katalogu wyodrębnij, kto, jakie umiejętności posiada i na jakim poziomie.

Metody identyfikacji i oceny:

- *Samooceny pracowników*: Pracownicy najlepiej znają swoje kompetencje i często mają motywację do ich eksponowania. Ważne jest jednak zapewnienie narzędzi do ich weryfikacji.
- *Oceny menedżerów*: Liderzy mogą oceniać umiejętności swoich podwładnych, zwłaszcza w kontekście realizacji zadań.
- *Peer Review/ocena 360 stopni*: Feedback od współpracowników z różnych poziomów pozwala na kompleksową ocenę.
- *Testy kompetencyjne i certyfikaty*: Obiektywne narzędzia do weryfikacji umiejętności technicznych,

eprasa.pl 5b552b9236

językowych, analitycznych, certyfikaty branżowe będą twardym dowodem.
• *Analiza danych projektowych i wyników pracy*: Czy pracownik skutecznie realizował projekty wymagające danej umiejętności? Jakie były rezultaty?
• *AI-driven Assessments*: Coraz częściej stosowane są narzędzia AI, które analizują profile pracowników (np. z LinkedIn, wewnętrznych systemów), historię projektów, a nawet komunikację, aby automatycznie mapować i sugerować umiejętności.
• *Tworzenie profili umiejętności*: Dla każdego pracownika należy stworzyć dynamiczny profil umiejętności, który będzie aktualizowany w czasie rzeczywistym i stanowił bazę do dalszych decyzji personalnych.

Zidentyfikuj luki i potrzeby

Zarządzanie talentami w organizacji opartej na umiejętnościach wymaga odejścia od intuicyjnych decyzji, dlatego świadomie planuj kompetencje w perspektywie długoterminowej.

Sposoby planowania kompetencji:
• *Strategiczne planowanie talentów*: Porównaj obecny obraz umiejętności w organizacji z przyszłymi potrzebami biznesowymi, wynikającymi ze strategii firmy, trendów rynkowych i technologicznych. Gdzie są luki kompetencyjne? Jakie umiejętności będą kluczowe za rok, 3, 5 lat?
• *Identyfikacja puli talentów*: Zidentyfikuj kluczowych pracowników, którzy mają strategiczne, unikatowe umiejętności lub wysoki potencjał do ich rozwoju. Dla tych osób należy zaplanować spersonalizowane ścieżki rozwoju i angażować ich w innowacyjne projekty.
• *Spersonalizowane plany rozwoju*: Na podstawie zidentyfikowanych luk kompetencyjnych i aspiracji pracowników stwórz indywidualne plany rozwoju. Zamiast ogólnikowych celów plany te powinny zawierać konkretne cele umiejętnościowe (np. zdobycie poziomu zaawansowanego w Pythonie do końca roku).

Formy uczenia się umożliwiające zdobywanie nowych umiejętności:
• *Szkolenia formalne*: Kursy i szkolenia, microlearning, webinary.
• *Mentoring i coaching*: Dopasowywanie mentorów na podstawie konkretnych umiejętności, które ma rozwinąć podopieczny.
• *Projekty rozwojowe*: Umożliwienie pracownikom pracy nad projektami, które wymagają od nich wyjścia poza strefę komfortu i zdobycia nowych umiejętności.
• *Wewnętrzna mobilność*: Rotacje między działami, role w zespołach projektowych, *shadowing* – to doskonałe okazje do rozwoju umiejętności.
• *Kultura ciągłego uczenia się*: SBO wymaga promowania kultury, w której *upskilling i reskilling* są normą, a nie wyjątkiem. Firma musi inwestować w narzędzia i dać czas na rozwój.

Zastosuj SBO w kluczowych procesach HR

Rekrutacja:
• *Sourcing*: Dział HR powinien wyszukiwać kandydatów z konkretnym zestawem umiejętności. Wykorzystuj narzędzia do analizy profili na platformach społecznościowych i zawodowych, aby identyfikować talenty, które mogą nie mieć „idealnego" tytułu, ale mają poszukiwane kompetencje.
• *Opisy stanowisk*: Ogłoszenia powinny jasno komunikować, jakie umiejętności są kluczowe dla danego stanowiska/projektu i jakie możliwości rozwoju firma oferuje.
• *Selekcja i ocena*: Skup się na praktycznych testach umiejętności, case study, symulacjach, które obiektywnie mierzą, czy kandydat ma deklarowane kompetencje. Zadawaj pytania, które weryfikują realne umiejętności.
• *Employer branding*: Komunikacja powinna podkreślać elastyczność kariery, możliwości rozwoju, dostęp do innowacyjnych projektów i kulturę ciągłego uczenia się, co przyciąga talenty nastawione na rozwój.

Zarządzanie talentami i wewnętrzna mobilność:
• *Alokacja do projektów*: Liderzy zamiast przydzielać osoby na podstawie dostępności, mogą wykorzystywać platformy SBO do szybkiego znajdowania pracowników z idealnie dopasowanymi umiejętnościami do nowych projektów, zadań czy zespołów cross-funkcjonalnych.
• *Elastyczne ścieżki kariery*: Pracownicy mogą rozwijać się horyzontalnie (zmieniając dział, zdobywając nowe umiejętności) albo wertykalnie (awansując) lub nawet po przekątnej (angażując się w różne projekty). Kluczem jest rozwój umiejętności, a nie tylko zdobywanie wyższego stanowiska.
• *Planowanie sukcesji*: Opieraj planowanie sukcesji nie na tym, kto zajmie miejsce X, ale na tym, kto ma i rozwija zestaw umiejętności Y niezbędny do strategicznej roli Z w przyszłości.

Wydajność i wynagradzanie:
• *Ocena wydajności*: Zamiast zakresu obowiązków oceniaj wkład pracownika mierzony wykorzystaniem

eprasa.pl 5b552b9236

i rozwojem kompetencji w projektach i zadaniach. Oceniaj postępy w rozwoju konkretnych umiejętności.
• *Feedback*: Zapewnij ciągłą, konkretną informację zwrotną, skoncentrowaną na wykorzystywanych i rozwijanych umiejętnościach, wskazując mocne strony i obszary do poprawy.
• *Wynagradzanie*: Rozważ wprowadzenie systemów wynagradzania, które premiują rozwój strategicznych umiejętności i ich efektywne zastosowanie. Może to obejmować bonusy za zdobycie kluczowych certyfikatów, podwyżki za osiągnięcie eksperckiego poziomu w pożądanej umiejętności czy uznawanie wkładu w projekty wymagające innowacyjnych kompetencji.

Wykorzystaj technologię

Efektywne wdrożenie SBO jest praktycznie niemożliwe bez odpowiedniego wsparcia technologicznego. Technologia odgrywa rolę akceleratora, automatyzując, personalizując i dostarczając dane, które są „sercem" SBO.
• *Platformy do zarządzania umiejętnościami*: Gromadzą katalog umiejętności, profile pracowników, dane o ich biegłości, rekomendują ścieżki rozwojowe i możliwości projektowe.
• *Zintegrowane systemy ATS/HRIS*: Muszą korespondować z platformami umiejętności, aby dane były spójne na każdym etapie – od rekrutacji po zarządzanie danymi pracowników. Pozwala to na precyzyjne dopasowanie kandydatów i efektywne zarządzanie wewnętrzną pulą talentów.
• *Platformy doświadczeń edukacyjnych (LXP – Learning Experience Platforms) i systemy LMS (Learning Management Systems)*: Dostarczają spersonalizowane treści rozwojowe, automatycznie rekomendując różne formy rozwoju, które odpowiadają na zidentyfikowane luki kompetencyjne w profilu pracownika.
• *Narzędzia analityczne i business intelligence*: Pozwalają na analizę trendów, identyfikację luk w skali organizacji, przewidywanie przyszłych potrzeb umiejętnościowych i mierzenie ROI z inwestycji w rozwój.
• *Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe*: AI może automatyzować mapowanie umiejętności (analizując dokumenty, profile, historię projektów), personalizować rekomendacje rozwojowe, sugerować najbardziej dopasowane talenty do projektów, a nawet przewidywać, które umiejętności staną się kluczowe w przyszłości.

Zarządzaj zmianą i komunikacją

Wdrożenie SBO to przede wszystkim zmiana kulturowa. Kluczowe jest skuteczne zarządzanie tą zmianą:
• *Metoda małych kroków*: Zamiast podejścia big bang, zacznij od pilotażowego projektu w jednym dziale lub na małej grupie pracowników. Udowodnij wartość, zbierz sukcesy i wykorzystaj je do budowania dobrych praktyk wdrożenia globalnego.
• *Transparentna i ciągła komunikacja*: Wyjaśnij pracownikom, dlaczego firma wdraża SBO i jakie korzyści z tego płyną dla nich samych (rozwój, nowe możliwości, poczucie sprawczości, lepsze dopasowanie do pasjonujących projektów). Wyeliminuj obawy dotyczące utraty statusu czy anonimowości.
• *Zaangażowanie liderów jako ambasadorów*: Zarząd i kadra menedżerska muszą być pierwszymi, którzy rozumieją, wspierają i aktywnie promują SBO. Zapewnij im szkolenia i narzędzia, aby mogli skutecznie wykorzystywać to podejście w swoich zespołach.
• *Edukacja i wsparcie*: Zapewnij pracownikom i menedżerom niezbędne szkolenia dotyczące nowego paradygmatu, sposobu działania narzędzi SBO i tego, jak mogą z nich korzystać.
• *Ciągłe doskonalenie*: SBO to skomplikowany projekt. System wymaga ciągłego monitorowania, ewaluacji, zbierania feedbacku i adaptacji, aby pozostać aktualnym i efektywnym.

ARGUMENTY BIZNESOWE ZA ZMIANĄ

Model SBO to inwestycja w zdolność organizacji na drodze szybkiego adaptowania się do zmian, wzmacniania innowacyjności oraz budowania długofalowej przewagi konkurencyjnej. Korzyści z tego podejścia przekładają się zarówno na wyższą efektywność operacyjną i lepsze wykorzystanie talentów, jak i ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją czy lukami kompetencyjnymi. Organizacja, która wspiera ciągły rozwój kompetencji, zwiększa jednocześnie zaangażowanie pracowników, ich mobilność oraz gotowość do odpowiadania na przyszłe wyzwania biznesowe. W praktyce oznacza to budowanie bardziej elastycznej, odpornej i świadomie rozwijającej się organizacji. ● ©

Przypisy:

[1, 2, 3] The-ultimate-guide-to-the-skills-based-organization, Gloat, https://resources.gloat.com/guides/the-ultimate-guide-to-the-skills-based-organization/

Bibliografia:

K. Pagano, Building the Skills-Based Organization: A Blueprint for Transformation, Association for Talent Development, Association for Talent Development 2025.

The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce, Deloitte 2022.

eprasa.pl 5b552b9236



HR w oku CYKLONU

Jak zbudować efektywny zespół personalny?

Dlaczego jedne zespoły HR stają się strategicznymi partnerami biznesu, podczas gdy inne pozostają przede wszystkim wykonawcami zadań operacyjnych? Odpowiedź rzadko tkwi w kompetencjach czy wykorzystywanych narzędziach. Znacznie częściej o skuteczności działu personalnego decydują niewidoczne na pierwszy rzut oka mechanizmy: sposób współpracy, podział odpowiedzialności, jakość relacji oraz umiejętność przekładania działań HR na język biznesowych rezultatów. To właśnie im warto przyjrzeć się bliżej, jeśli celem jest zbudowanie zespołu, który nie tylko wspiera organizację, ale realnie wpływa na jej wyniki.

eprasa.pl 5b552b9236



Agnieszka Ert-Eberdt

Doradczyni HR i praktyk zarządzania zmianą, akredytowana coach i mentorka EMCC Global, team coach, certyfikowana konsultantka narzędzi psychometrycznych Facet5.



Działy personalne funkcjonują dziś pod wielką presją. Z jednej strony mierzą się z twardymi wymaganiami biznesu: wskaźnikami KPI, presją na wyniki, nieustanną zmianą i zalewem danych, z których trzeba wyłuskiwać strategiczne wnioski. Z drugiej strony stoją przed nimi rosnące, często sprzeczne oczekiwania pracowników oraz liderów. W efekcie dział HR staje się „zderzakiem" w sytuacjach kryzysowych i przyjmuje na siebie ogromną presję i odpowiedzialność. W takim środowisku łatwo wpaść w pułapkę „biegania z pustymi taczkami" – podejmowania mnóstwa chaotycznych aktywności bez czasu na refleksję. Kiedy gaszenie pożarów staje się głównym zadaniem, zespół HR traci zdolność dostarczania realnej wartości biznesowej. Pojawiają się frustracja, wypalenie i poczucie impasu. Często menedżerowie próbują naprawiać ten stan kolejnymi procedurami, check-listami czy wdrażaniem nowych technologii. To ślepy zaułek. Efektywność nie wynika bowiem wyłącznie z posiadanych narzędzi, lecz także z reguł współpracy, które na co dzień są praktykowane.

Zamiast upatrywać przyczyn w „trudnych charakterach", niedostatkach kompetencji czy niesprzyjających okolicznościach, warto przyjrzeć się nawykom głęboko zakorzenionym w kulturze zespołu HR i całej organizacji. To one często decydują o tym, czy dział personalny funkcjonuje głównie reaktywnie, angażując się w bieżące problemy i konflikty, czy też buduje autonomiczną pozycję strategicznego partnera, cieszącego się zaufaniem i szacunkiem zarządu. W praktyce oznacza to konieczność przyjrzenia się kilku kluczowym obszarom:

- sposobowi, w jaki analizowane są codzienne praktyki w zespołach HR,
- granicom współpracy wewnątrz działu HR oraz w relacji z biznesem,
- budowaniu autorytetu funkcji personalnej w strukturze organizacji,
- równoważeniu efektywności działania z utrzymaniem empatii i perspektywy ludzkiej.

KIEDY RODZI SIĘ PRAWDZIWA SYNERGIA

Grupa pracujących ze sobą ludzi nie stanowi jeszcze zespołu. W grupie nie występuje ani potrzeba, ani naturalna okazja do podejmowania wspólnego wysiłku wymagającego synergii. Odpowiedzialność ma tam wymiar indywidualny, a wynik całej grupy stanowi sumę pojedynczych efektów pracy.

eprasa.pl 5b552b9236

Liczne badania empiryczne nad efektywnością zespołów pokazują, że o ich skuteczności decydują przede wszystkim głęboka współzależność zadań, jasność celów oraz wspólna odpowiedzialność za rezultat końcowy. Efektywny zespół opiera się na komplementarności kompetencji. Wiedza, doświadczenie oraz predyspozycje interpersonalne poszczególnych pracowników celowo się uzupełniają, tworząc konfigurację niezbędną do realizacji strategii.

Kluczowe znaczenie ma również jakość relacji. Dopiero gdy współodpowiedzialność łączy się ze wzajemnym zaufaniem, możliwe staje się osiągnięcie efektu synergii, który pozwala realizować cele nieosiągalne dla pojedynczych specjalistów. Warto podkreślić, że zespół rozwija się i tworzy w odpowiedzi na realne wyzwania operacyjne, a nie pod wpływem haseł motywacyjnych czy ćwiczeń integracyjnych[1].

W kontekście biznesowym efektywny dział HR potrafi „łączyć kropki" i patrzeć szerzej – poza bieżące zadania operacyjne. Nie czeka biernie na wytyczne, lecz sprawnie realizuje obowiązki dnia codziennego, jednocześnie analizując trendy rynkowe i inicjując zmiany przynoszące organizacji wymierną wartość. Angażuje menedżerów i bezpiecznie przeprowadza organizację przez trudne procesy transformacji.

KOTWICA ZESPOŁU HR

Kiedy dział personalny daje się porwać w wir codziennych prac – rozliczania benefitów, rekrutacji „na wczoraj" i gaszenia pożarów – łatwo zgubić sens. Bez jasnej odpowiedzi na pytanie: „Dlaczego robimy to, co robimy?", pozostaje tylko grupą skrajnie zajętych ludzi. Tymczasem prawdziwa skuteczność nie rodzi się z nadgodzin, ale z poczucia sensu. W mojej praktyce zawodowej spotkałam zespoły HR, które wykonywały świetną pracę, a zarząd i tak postrzegał je wyłącznie jako koszt w budżecie.

Dział HR nie jest samotną wyspą – to krwiobieg, który zasila biznes w niezbędną energię. Człowiek jako istota społeczna potrzebuje zrozumieć swoją rolę i miejsce w systemie. Aby wyjść z trybu przetrwania i odnaleźć punkt oparcia, warto wspólnie z zespołem ułożyć trzy spójne opowieści:
1. Historia firmy (jaki jest nadrzędny cel?). Dokąd zmierza cała organizacja? Cel zespołu HR nigdy nie istnieje w próżni, musi być bezpośrednią odpowiedzią na strategię firmy.
2. Historie klientów wewnętrznych (kogo wspieramy?). Z jakimi wyzwaniami realnie mierzą się menedżerowie na pierwszej linii? Czego realnie potrzebują od działu HR, aby realizować strategię firmy oraz swoje cele?
3. Historia zespołu HR (skąd przyszliśmy?). Co nas ukształtowało? Jakie sukcesy nas budują, a jakie dawne kryzysy wciąż działają jak niepisany, hamujący nas nawyk zakorzeniony głęboko w naszym DNA?

Ważne

W wielu przypadkach trudności i kryzysy w zespołach nie wynikają z deficytów kompetencji merytorycznych, które zazwyczaj są wystarczające do realizacji zadań. Ich źródłem bywa raczej ignorowanie kontraktu psychologicznego - zestawu nieuświadomionych oczekiwań funkcjonujących w relacjach między członkami zespołu a liderem. Nienazwane i niewypowiedziane wprost, zaczynają działać w tle, generując napięcia, ukryte pretensje, spadek zaangażowania, a w dłuższym czasie także wypalenie.

eprasa.pl 5b552b9236

Dopiero gdy te trzy narracje połączą się w całość, zespół HR zyska kotwicę – przestanie działać reaktywnie i zacznie prowadzić bardziej partnerski dialog z biznesem.

RAMY WSPÓŁPRACY

Gdy zespół ma już zdefiniowany fundament działania („dlaczego?"), warto przyjrzeć się ramom funkcjonowania („jak?"). Składają się na nie: kontrakt zespołowy, granice odpowiedzialności, podział ról oraz decyzyjność. Jasne zasady chronią zespół przed chaosem, domysłami, nieformalnymi sojuszami i stratą cennej energii, kierując ją bezpośrednio na realizację wartości biznesowej. Transparentne komunikaty, przejrzyste zasady współpracy oraz autonomia zespołu w relacji z liderem (lub liderką) wprost przekładają się na jego efektywność.

Punktem wyjścia jest odpowiedź na pytanie: na co się właściwie umawiamy jako zespół? W uporządkowaniu tej perspektywy pomocne może być podejście Erica Berne'a, twórcy analizy transakcyjnej. Kluczowe jest ustalenie zasad (zakontraktowanie się) współpracy na trzech poziomach:

- Kontrakt administracyjny – formalne ramy współpracy: kto z kim pracuje, w jakim czasie i zakresie, na jakich zasadach (w tym obecność, logistyka), jaki jest harmonogram, zakres projektu oraz zasady poufności.
- Kontrakt profesjonalny: dotyczy kompetencji, celów i oczekiwanych rezultatów, podziału zadań i metod pracy, wskaźników KPI (czyli tego, nad czym pracujemy i po czym poznamy efekt).
- Kontrakt psychologiczny: zestaw niepisanych, ukrytych i często nieuświadomionych oczekiwań pracowników oraz szefa. To ciche założenia, takie jak: „w naszym zespole nie krytykuje się decyzji lidera publicznie", „pomagamy sobie nawzajem kosztem własnych zadań" albo „nie wychylaj się przed szereg z innowacjami".

SILOSY W DZIALE PERSONALNYM

Najciemniej bywa pod latarnią. HR-owcy jako liderzy transformacji i piewcy współpracy z biznesem wewnątrz własnych struktur często budują mury trudne do przebicia. Klasyczny podział na „twardy HR" (kadry i płace) oraz „miękki HR" (rekrutacja, L&D, EB) potrafi zamienić się w pełzający konflikt. „Twardzi" widzą w „miękkich" animatorów od rysowania flipchartów, a „miękcy" postrzegają zespół kadrowo-płacowy jako bezdusznych strażników przepisów i kodeksu prawa pracy.

Taki podział znacząco obniża reputację całego zespołu HR w oczach zarządu, który nie widzi osobnych specjalizacji, lecz jeden dział. Rozbicie wewnętrznych silosów wymaga zbudowania realnej współzależności oraz sprawnej komunikacji. „Twarde dane" muszą zasilać „miękkie procesy". W praktyce to oznacza, że HR Business Partnerzy powinni rozumieć podstawy budżetowania kosztów personalnych czy znać przepisy prawa pracy, a jednocześnie sprawnie poruszać się w obszarze procesów rozwojowych i organizacyjnych. Dopiero połączenie tych perspektyw tworzy spójny krwiobieg funkcji HR i efekt synergii.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ I GRANICE DECYZYJNOŚCI

Jeśli oczekujemy od zespołu HR realizacji celów biznesowych, to trzeba powiązać wskaźniki efektywności (KPI) z realnym zakresem decyzyjności. Trudno bowiem mówić o odpowiedzialności tam, gdzie brakuje wpływu na kluczowe decyzje – jak w sytuacji, gdy rekruterka rozliczana jest z czasu zamknięcia wakatu, mimo że tygodniami czeka na decyzję dyrektora pionu, nie mając żadnego przełożenia na tempo procesu.

Zbudowanie zespołu, który bierze odpowiedzialność za swoją pracę, wymaga równowagi czterech wymiarów[1]:

- osobistego – czyli gotowości pracownika do wzięcia odpowiedzialności opartej na wartościach, motywacji i poczuciu sensu,
- zawodowego – czyli kompetencji niezbędnych do realizacji zadań,
- operacyjnego – czyli zapewnienia przez organizację zasobów, czasu, informacji, procesów, narzędzi i realnej decyzyjności,
- formalnego – czyli jasnego określenia ról, zakresu odpowiedzialności, oczekiwań oraz zasad rozliczalności i konsekwencji.

Dopiero równowaga tych czterech elementów pozwala uniknąć sytuacji, w której odpowiedzialność jest deklarowana, ale nie wsparta realną sprawczością. Jeśli przekazujemy pracownikowi

eprasa.pl 5b552b9236

odpowiedzialność za wynik, musi jej towarzyszyć adekwatny poziom uprawnień decyzyjnych – obejmujących decyzje, budżet i narzędzia. W przeciwnym razie pojawia się bierność, frustracja i pasywne wycofanie. Efektywny zespół dokładnie wie, gdzie kończy się rola doradcza, a gdzie zaczyna się realna decyzyjność.

Jednocześnie budowanie skutecznego zespołu wymaga jasnego wyznaczenia granic zewnętrznych, na styku funkcji HR i biznesu. Dział personalny ma naturalną tendencję do brania odpowiedzialności za obszary, które do niego nie należą, co sprzyja „spychologii" ze strony menedżerów liniowych. Gdy menedżer operacyjny unika trudnej rozmowy o niskiej efektywności pracownika, pojawia się oczekiwanie: „Niech HR to załatwi". CFO nie radzi sobie z konfliktami w zespole, wskazuje: „Wyślijcie tam HR, niech zrobią warsztat". Aby uniknąć takich sytuacji, konieczne jest jednoznaczne określenie ról: dział HR dostarcza standardy, edukuje, wyposaża w narzędzia i wspiera strategicznie, ale to menedżerowie liniowi odpowiadają za zarządzanie swoimi ludźmi i ich wynikami. Taka klarowność nie tylko porządkuje system, lecz także chroni zespół HR przed przeciążeniem i rozmyciem odpowiedzialności.

PODSKÓRNE PRĄDY

Co jeszcze wpływa na efektywność zespołu HR? Często są to zjawiska niewidoczne na pierwszy rzut oka – związane z dynamiką relacji, emocjami i sposobem zarządzania energią. Dział personalny często odgrywa rolę emocjonalnego kondensatora całej organizacji. Codziennie przyjmuje na siebie lęki, frustracje i napięcia płynące z organizacji. Jeśli nie ma świadomego sposobu zarządzania tą energią i w porę nie zostaną wychwycone destrukcyjne zjawiska, nawet najlepiej zaprojektowana struktura może zacząć się rozpadać.

Efektywność zespołu HR zależy od tego, jak radzi on sobie z dynamiką relacji międzyludzkich oraz ukrytymi „grami", które pojawiają się w interakcjach. Silne emocje i wysoki poziom stresu nie są dobrymi doradcami. Dlatego rolą lidera (lub liderki) jest wspieranie zespołu w rozwijaniu umiejętności samoregulacji oraz wypracowanie wspólnych sposobów działania w sytuacjach kryzysowych.

UKRYTE GRY

Działy HR często są określane w firmach jako obszar wsparcia, a osoby w nich pracujące na ogół mają naturalną skłonność do pomagania. Ale uwaga! Jeśli udzielasz nadmiarowej pomocy, czujesz wewnętrzny przymus „muszę pomóc", masz myśli „nie mogę jej/jego tak zostawić sobie", „daj, zrobię to za ciebie, bo masz dużo pracy", to powinna zapalić ci się czerwona lampka. Być może wchodzisz w rolę Ratownika, osoby, która przejmuje odpowiedzialność ponad swój zakres, robiąc więcej, niż wynika z jej roli i ustaleń.

Kiedy w zespole brakuje transparentności, dialogu, jasnych granic, zasad współpracy, kontraktu psychologicznego oraz pozytywnych znaków rozpoznania, wtedy uruchamiają się gry psychologiczne. Bardzo powszechną grą jest tzw. Trójkąt dramatyczny[2], w którym ludzie nieświadomie przemieszczają się między trzema rolami: Ratownika, Ofiary i Prześladowcy.

KONFLIKTY W ZESPOLE

Większość konfliktów dotyczących zasobów czy podziału zadań to w rzeczywistości ukryta walka o coś zupełnie innego: o potrzebę bycia zauważonym i otrzymywania tzw. znaków rozpoznania (w analizie transakcyjnej określanych jako „głaski", czyli *strokes*)[3]. Bycie zauważonym to jedna z podstawowych potrzeb człowieka. Każdy pracownik potrzebuje „paliwa" do działania. Jeśli nie otrzymuje go w formie uwagi, rozmowy, przywitania, uśmiechu czy feedbacku, jego psychika zacznie szukać alternatywy. Co istotne, ludzki mózg woli bowiem

Ważne

Wejście w gry psychologiczne, takie jak np. Trójkąt dramatyczny, to droga do emocjonalnego bankructwa i toksycznych relacji. Kategorycznie odmawiaj wchodzenia w grę. Zamiast pomagać na siłę, wyręczać i przejmować odpowiedzialność, stawiaj jasne granice, wyposażaj współpracowników w wiedzę i narzędzia, oddawaj im odpowiedzialność za ich zadania.

eprasa.pl 5b552b9236

Ważne

Znaki rozpoznania to „waluta" w zarządzaniu zespołem. Jeśli w zespole panuje zasada „brak wiadomości to dobra wiadomość", nieświadomie tworzy się przestrzeń sprzyjająca konfliktom. Warto przekazywać pozytywne znaki rozpoznania – zauważanie, docenianie i konstruktywną informację zwrotną – oraz promować konkretny wkład, dialog, mierzalny efekt i postawę współpracy. Równie ważna jest otwartość lidera na przyjmowanie informacji zwrotnej od zespołu.

uwagę negatywną niż żadną. W efekcie zespół zaczyna wtedy generować konflikty, pozorne problemy i tarcia tylko po to, by odzyskać uwagę szefa.

JAK ZBUDOWAĆ AUTORYTET

Dział HR zbyt często cierpi na syndrom z bajki o Kopciuszku: gdy coś idzie nie tak – jest pierwszy na dywaniku, gdy wszystko działa sprawnie – pozostaje w cieniu. Tymczasem budowanie efektywnego zespołu HR wymaga świadomego wzmacniania jego osiągnięć i konsekwentnego kształtowania reputacji w organizacji.

Kluczem może być zmiana języka, jakim HR-owcy komunikują się z biznesem. Zamiast opowieści o brakach zasobów czy ograniczeniach budżetowych, warto posługiwać się językiem konkretnych korzyści biznesowych. Zarządu nie interesuje, ile setek CV przejrzał rekruter ani ile godzin trwały działania rozwojowe dla liderów. Interesuje go natomiast to, jak te działania przełożyły się na realizację kluczowych wskaźników biznesowych i celów strategicznych firmy.

Punktem zwrotnym w wielu doświadczeniach liderskich jest odejście od narracji o trudnościach i wysiłku na rzecz narracji o rezultatach. Dlatego rozmowa z zarządem powinna polegać na przekładaniu pracy zespołu HR na liczby, fakty i biznesowe znaczenie tych działań – oraz odważnym prezentowaniu tej perspektywy. Prawdziwy autorytet HR buduje się tam, gdzie funkcja personalna realnie spina potencjał ludzi z wynikami organizacji.

DROGA DO CELU

Budowanie efektywnego zespołu HR nie dzieje się podczas weekendów integracyjnych ani pod wpływem haseł motywacyjnych. To codzienna, żmudna praca u podstaw. To proces, który może zająć kilka, a nawet kilkanaście miesięcy, i wymaga determinacji, cierpliwości i osobistej refleksji. W wielu przypadkach pomocne bywa także wsparcie zewnętrzne, np. w postaci pracy z team coachem.

Jeśli chcesz zmienić swój zespół, to zatrzymaj się, weź oddech i od dzisiaj zacznij pisać jego nową historię. Ludzie, aby stać się efektywnym zespołem, potrzebują dojrzałego lidera (albo liderki), który pomoże im zbudować poczucie sensu, ustali zdrowe, transparentne ramy współpracy i zapewni im bezpieczeństwo psychologiczne. Ostatecznie efektywny dział personalny to nie ten, który najwięcej pracuje, ale ten, który potrafi podłączyć potencjał i talenty członków zespołu pod realizację strategii firmy. Wtedy zarząd traktuje taki zespół jak pełnoprawnego partnera przy stole decyzyjnym. ● ©

Przypisy:

[1] B. Schmid, A. Messmer, „Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur im Unternehmen", „Lernende Organisation" (nr 18)2004 r., (wersja angielska „On the Way to a Culture of Responsibility in Organizations: Concepts of Symbiosis Revisited", 2005).

[2] Trójkąt dramatyczny (Drama Triangle) w nurcie analizy transakcyjnej; model opisany w: S.B. Karpman, „Fairy Tales and Script Drama Analysis", „Transactional Analysis Bulletin", nr 7 (26)1968.

[3] Twórcą analizy transakcyjnej jest Eric Berne; założenia koncepcji opisane w: E. Berne, „Transactional Analysis: A New and Effective Method of Group Therapy", „American Journal of Psychotherapy" nr4/1958.

eprasa.pl 5b552b9236

STRAŻNIK GRANIC

W jaki sposób dział HR może zapobiegać toksycznej kulturze w organizacji?

Wysokie wyniki biznesowe, charyzmatyczny lider i kultura nastawiona na sukces nie zawsze oznaczają zdrowe środowisko pracy. Przeciwnie – presja wyników, przyzwolenie na przekraczanie granic i ignorowanie sygnałów ostrzegawczych mogą prowadzić do rozwoju mobbingu oraz innych patologicznych zachowań. Jak rozpoznać moment, w którym wymagająca kultura organizacyjna staje się toksyczna, i jaką rolę w zapobieganiu temu zjawisku powinien odgrywać dział HR?



Paulina Klejn

Psycholog, COO i CPO w Empirical Evidence Consulting, w której działa na styku psychologii, technologii i transformacji cyfrowej – analizuje psychologiczne uwarunkowania korzystania z AI. Właścicielka firmy Care at Work. Od trzech lat mieszka w Kopenhadze.

eprasa.pl 5b552b9236



eprasa.pl 5b552b9236

Historia wielu upadków wizerunkowych zaczyna się od tzw. efektu aureoli. Lider, wizjoner, genialny inżynier czy szef kuchni tworzy markę, która staje się ikoną branży. Prestiż miejsca sprawia, że pracownicy godzą się na warunki, które w innych okolicznościach uznaliby za niedopuszczalne. W przypadku Amazona przez lata dyskutowano o morderczych wskaźnikach wydajności, które przedkładano nad dobrostan jednostki. W Uberze sukces mierzony tempem ekspansji maskował agresywną kulturę „bro-culture" oraz przyzwolenie na nękanie. Z kolei przypadek kopenhaskiej restauracji Noma i René Redzepiego z pokazał, jak dążenie do doskonałości może przerodzić się w systemowy mobbing: od izolowania pracowników, przez pracę ponad siły, aż po groźby deportacji wobec obcokrajowców.

Dla działów HR te przypadki są wspólną lekcją: wysokie wyniki biznesowe nie mogą być immunitetem przed brakiem psychologicznego bezpieczeństwa. Ignorowanie sygnałów mobbingowych w imię „wyższych celów" to krótkowzroczna strategia, która kończy się kryzysem wizerunkowym i kosztownymi procesami.

CZERWONE FLAGI

Skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi wymaga od działu HR umiejętności rozpoznawania go nie jako pojedynczego incydentu, lecz jako procesu. Niemiecki badacz Heinz Leymann zidentyfikował 45 cech zachowań mobbingowych, które podzielił na pięć kategorii.

I. Działania ograniczające możliwość komunikowania się

Ich celem jest uniemożliwienie ofierze wyrażenia własnego zdania oraz odcięcie jej od obiegu informacji. Przykładami są: publiczne uciszanie, pomijanie pracownika w komunikacji, krzyk, agresja werbalna (podniesiony ton głosu, przekleństwa, inwektywy) oraz niewerbalna (ostentacyjne przewracanie oczami, wzdychanie, ignorowanie), a także grożenie: „Jeśli tego nie zrobisz, wylecisz!".

2. Zaburzanie relacji społecznych

Działania zmierzają do odizolowania ofiary od pozostałych członków zespołu. Przejawia się w wykluczaniu danego pracownika z kanałów komunikacji i spotkań, traktowanie go jak powietrze, obgadywanie za plecami, szeptanie i przerywanie rozmowy, gdy pojawia się w bliskim otoczeniu.

3. Ataki na reputację

To zniszczenie dobrego imienia, wiarygodności i/lub wizerunku danej osoby w oczach innych. W środowisku zawodowym najczęściej przybiera formy plotkowania, pomawiania, publicznego wyśmiewania cech fizycznych, akcentu, pochodzenia lub przekonań religijnych, parodiowania, podważania kompetencji przy osobach trzecich, zamiast feedbacku w cztery oczy, a także sugestii seksualnych. Ataki te bezpośrednio uderzają w godność i samoocenę ofiary.

4. Wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej

Zamierzeniem jest deprecjacja zawodowa pracownika, zmuszanie go do odejścia lub wywołanie poczucia bezużyteczności. Przykładami takiego działania są: odbieranie wcześniej przypisanych, ambitnych zadań i zastępowanie ich pracami poniżej kwalifikacji (*bore-out*) lub odwrotnie – dawanie zadań niewykonalnych i ponad siły (*burn-out*), by udowodnić rzekomą niekompetencję. Do tego typu działań zalicza się również ciągłą zmianę poleceń, co uniemożliwia poprawną pracę; ograniczenie dostępu do narzędzi, np. do systemów IT, budżetów czy szkoleń; zaniżoną ocenę wyników pracy bez merytorycznego uzasadnienia, blokowanie premii i awansów.

5. Działania o szkodliwym wpływie na zdrowie

Jest to bezpośrednie lub pośrednie uderzenie w kondycję fizyczną i psychiczną pracownika. Przykładami są: zmuszanie do pracy szkodliwej, groźby użycia siły, naruszanie przestrzeni osobistej (np. stanie twarzą w twarz), napady wściekłości i niekontrolowane napady gniewu (np. rzucanie przedmiotami, uderzanie pięściami o biurko, niszczenie efektów pracy pracownika), przemoc fizyczna. To także celowe umieszczanie pracownika w nieodpowiednich warunkach pracy, np. w hałasie, przeciągu lub w warunkach bez odpowiedniego oświetlenia. W tej kategorii znajduje się również molestowanie fizyczne.

CZY TO JESZCZE NIEPOROZUMIENIE, CZY JUŻ MOBBING

Jeśli pracownik doświadcza działań z co najmniej dwóch kategorii – interwencja jest konieczna. Warto podkreślić, że mobbing w korporacji rzadko zaczyna

eprasa.pl 5b552b9236



Pytania behawioralne w audycie kultury organizacyjnej

1. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy zdarzyły ci się sytuacje, w których podczas spotkań twoja wypowiedź była systematycznie przerywana lub uciszana przez przełożonego lub współpracowników?
2. Czy masz poczucie, że jesteś celowo pomijany w ważnej komunikacji mailowej lub zaproszeniach na spotkania, które są kluczowe dla realizacji twoich zadań?
3. Czy zdarzają się sytuacje, w których czujesz się traktowany przez zespół jak „powietrze" (np. nieodpowiadanie na twoje powitania, ignorowanie twojej obecności w pokoju)?
4. Czy masz poczucie, że grupa celowo wyklucza cię ze wspólnych rytuałów (np. wspólnych lunchów, przerw na kawę, nieformalnych ustaleń), o których dowiadujesz się jako ostatni?
5. Czy byłeś świadkiem lub obiektem żartów, komentarzy lub plotek dotyczących twojego życia prywatnego, wyglądu, pochodzenia lub przekonań, które wywołały u ciebie dyskomfort?
6. Czy krytyka twojej pracy odbywa się zazwyczaj w cztery oczy, czy zdarzyły się sytuacje publicznego podważania twoich kompetencji przy innych pracownikach lub klientach?
7. Czy w ostatnim czasie odebrano ci ambitne projekty i zastąpiono je zadaniami znacznie poniżej twoich kwalifikacji, bez merytorycznego uzasadnienia tej zmiany?
8. Czy zdarza się, że otrzymujesz sprzeczne instrukcje (np. polecenie zrobienia czegoś, a potem naganę za to, że to zrobiłeś) lub terminy, które są obiektywnie niemożliwe do dotrzymania?
9. Czy kiedykolwiek czułeś się fizycznie zagrożony z powodu gestykulacji, bliskości fizycznej albo gwałtownych reakcji (np. rzucania przedmiotami, uderzania w biurko) twojego przełożonego lub innego pracownika?
10. Czy w związku z sytuacjami w pracy odczuwasz systematyczne dolegliwości somatyczne (np. bezsenność, bóle głowy, lęk przed przyjściem do biura), które nasilają się w kontakcie z konkretną osobą?
11. Czy zdarzają się sytuacje, w których zespół lub grupa współpracowników systematycznie ignoruje twoje polecenia, bojkotuje decyzje lub podważa twój autorytet w obecności twoich przełożonych?

się od kategorii 5 (przemoc fizyczna). Zazwyczaj zaczyna się od subtelnych działań z kategorii 1 i 2, które są najtrudniejsze do udowodnienia, a w dłuższym czasie najbardziej niszczące.

W pracy mogą pojawiać się konflikty lub nieporozumienia. Różnica między konfliktem i nieporozumieniem a mobbingiem nie polega na tym, czego i w jaki sposób doświadcza pracownik, ale na częstotliwości i czasie trwania. Według badań Leymanna mobbing to wrogie działanie powtarzające się przynajmniej raz w tygodniu przez co najmniej 6 miesięcy.

Należy również pamiętać, że mobbing może dotyczyć samego przełożonego, a jego sprawcą może być podwładny lub cały zespół (mobbing wstępujący). Leymann w swojej pracy z 1996 r. przywołuje przypadek nowo zatrudnionej menedżerki, która padła ofiarą mobbingu ze strony zespołu, który objęła po odejściu na emeryturę poprzedniczki. Zespół ignorował jej polecenia, rozsiewał plotki na jej temat, a wyższa kadra menedżerska nie reagowała na jej zgłoszenia, uznając je jednocześnie za niesubordynację.

REGULARNY AUDYT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Rolą działu HR jest wyłapywanie sygnałów, zanim zamienią się w patologię, dlatego audytowanie

eprasa.pl 5b552b9236

kultury organizacyjnej pod kątem pięciu kategorii działań powinno być stałym elementem w zakresie jego zadań.

Jednym z największych wyzwań dla działu HR jest odróżnienie wysokich standardów pracy (*High--Performance Culture*) od toksycznej kultury pracy. W polskiej kulturze pracy przepracowanie, ciągły bieg od zadania do zadania i przymus nieustannego działania w wielu miejscach wciąż są wyznacznikami sukcesu i wartości. Zofia Smełka-Leszczyńska, autorka książki *Cześć pracy. O kulturze zap***dolu*, uważa, że wynika to z kultu ludzi sukcesu, „herosów pracowitości" lat 90. XX w. „W latach 90. szef szedł jak taran, nie patrząc na emocje pracowników; ryzykował dużo i jeszcze więcej wygrywał" – twierdzi autorka. W ramach tej mentalności przemocowe środowisko pracy traktuje się jako klucz do sukcesu, często pomijając kwestie własnego zdrowia lub zdrowia współpracowników.

Z tego powodu audyt jest jedynym sposobem, żeby wychwycić patologiczne zachowania w organizacji. Interpretacja wyników audytu behawioralnego jest procesem złożonym – wymaga nie tylko analizy statystycznej, ale przede wszystkim głębokiego zrozumienia dynamiki grupowej oraz kontekstu kulturowego organizacji. Właściwa diagnoza jest



Checklista dla działu HR

Gdy analiza potwierdza, że mobbing ma miejsce, dział HR musi przeprowadzić proces, który chroni ofiarę, daje szansę na zmianę, ale też jasno stawia granice prawne i etyczne.

I. Sankcja prawna i dyscyplinarna

Nie można poprzestać na rozmowie. Jeśli zachowania noszą znamiona mobbingowe, pierwszym krokiem musi być formalne upomnienie lub nagana. Dokumentacja dyscyplinarna jest niezbędna nie tylko ze względów prawnych (ochrona pracodawcy), lecz także jako czytelny sygnał dla sprawcy: „Twoje zachowanie narusza obowiązki pracownicze".

2. Równoległe wsparcie rozwojowe (coaching i mentoring)

- Dla sprawcy/sprawców: Jeśli dział HR widzi potencjał do zmiany, konieczny jest coaching skoncentrowany na inteligencji emocjonalnej i regulacji emocji. To nie jest „nagroda", lecz warunek dalszej współpracy. W przypadku mobbingu grupowego konieczne są warsztaty z zakresu dynamiki grupowej i odpowiedzialności osobistej.
- Dla ofiary i zespołu: Osoba dotknięta nękaniem potrzebuje wsparcia psychologicznego oraz mentoringu nakierowanego na odbudowę poczucia własnej wartości. Cały zespół powinien przejść przez proces mediacji lub facylitacji, by nazwać i uzdrowić patologiczne mechanizmy, które pozwoliły na eskalację konfliktu.

3. Monitoring behawioralny i plan naprawczy

Ustalenie konkretnych, mierzalnych wskaźników zmiany. Nie oceniamy „poprawy nastroju", ale np. spadek liczby skarg, wyników anonimowych ankiet pulse check w danym zespole czy obecności na sesjach coachingu.

4. Separacja i ochrona ofiar

Dział HR musi zagwarantować, że osoby zgłaszające problem nie spotkają się z negatywnymi konsekwencjami. Jeśli to możliwe, na czas trwania planu naprawczego należy wprowadzić fizyczną lub raportową separację sprawcy od ofiar.

5. Decyzja ostateczna

Jeśli nagany, coaching i procesy naprawcze nie przynoszą trwałej poprawy postaw w wyznaczonym czasie, jedynym wyjściem jest rozwiązanie stosunku pracy ze sprawcą (lub sprawcami).

eprasa.pl 5b552b9236

jednak pierwszym i niezbędnym krokiem we wdrożeniu skutecznego planu naprawczego.

KOSZTY, KTÓRE PONOSI ORGANIZACJA

Tolerowanie patologicznych zachowań i przemocowego stylu zarządzania wiąże się z realnymi kosztami dla organizacji. Dokładnie opisał je prof. Robert Sutton w książce *The No Asshole Rule*. Twierdzi on, że tolerowanie jednej toksycznej osoby w zespole, nawet wybitnie zdolnej, przynosi firmie straty finansowe oraz koszty ukryte (The Total Cost of Asshole TCA), a są nimi:

• wysoka rotacja i wzrost absencji chorobowej – PTSD (zespół stresu pourazowego), depresja, wypalenie zawodowe i stany lękowe jako realne skutki pracy w toksycznej atmosferze,

• osłabione morale, spadek produktywności, spadek kreatywności i odejście najlepszych talentów – w zespole rządzonym strachem nikt nie zgłosi innowacyjnego pomysłu ani nie zauważy błędu w procesie, bo priorytetem staje się „przetrwanie dnia",

• wzrost czasu przeznaczonego na analizę zgłoszeń o nadużyciach przez dział HR,

• ryzyko prawne i reputacyjne – firma ponosi za to odpowiedzialność prawną oraz odszkodowawczą (art. 943 Kodeksu pracy).

NARZĘDZIA PROFILAKTYCZNE

Aby zapobiec sytuacjom, w których patologia staje się normą, organizacja musi wdrożyć systemowe narzędzia profilaktyczne, takie jak:

• Autonomiczne struktury HR. Dział HR powinien mieć „linię raportowania" bezpośrednio do zarządu lub rady nadzorczej, z pominięciem bezpośredniego przełożonego, którego dotyczy problem.

• Instytucję sygnalisty. Wdrożenie dyrektywy o ochronie sygnalistów to nie tylko obowiązek, lecz także szansa. Systemy, takie jak anonimowe platformy do zgłaszania nadużyć (zewnętrzne, niezarządzane przez IT firmy), dają pracownikom odwagę mówić prawdę.

• Ankiety 360 stopni i badania pulse check. Regularne, anonimowe badania opinii i satysfakcji z pracy pozwalające monitorować nastroje w zespole. Jeśli 30 proc. zespołu wskazuje na problemy z komunikacją – dział HR ma twarde dane, by interweniować.

• Wsparcie w zawiązywaniu związków zawodowych – organu, do którego ofiara mobbingu może zwrócić się „poza protokołem".

• Przejrzysty system onboardingu. Już na starcie pracownik musi wiedzieć, jakie zachowania są nieakceptowalne i gdzie szukać pomocy. Dział HR musi być ich pierwszym sojusznikiem.

EDUKACJA LIDERÓW

Przejście od roli eksperta do roli lidera jest jednym z najtrudniejszych etapów kariery, ponieważ wybitne kompetencje merytoryczne nie gwarantują umiejętności zarządzania ludźmi. Aby wesprzeć tę transformację, działy HR powinny wdrażać systemowe programy rozwojowe, takie jak akademia menedżera, skupiające się na inteligencji emocjonalnej, technikach regulacji emocji oraz prowadzeniu trudnych rozmów. Równolegle niezbędne jest budowanie kultury feedbacku i asertywnej komunikacji, w której liderzy zastępują krytykę osobistą sprawdzonymi modelami, takimi jak FUKO (Fakty, Uczucia, Konsekwencje, Oczekiwania). Ważne jest, aby proces ten był wspierany przez mentoring i coaching, dostępne dla obu stron – zarówno dla kadry zarządzającej, jak i dla zespołów, co pozwala pracownikom na naukę skutecznego stawiania granic. Fundamentem tych działań musi być zmiana etosu menedżera: odejście od realizacji wyłącznie własnych ambicji na rzecz budowania środowiska opartego na rozwoju, dobrostanie i podmiotowości podwładnych.

POZORNE ROZWIĄZANIE PROBLEMU

Największym błędem działu HR jest próba rozwiązania sytuacji poprzez awans sprawcy lub przesunięcie go do struktur globalnych lub regionalnych. Przesunięcie sprawcy (niezależnie od jego szczebla) bez rozwiązania problemu jest krótkowzroczne i zagraża innym jednostkom organizacji oraz wysyła sygnał, że przemocowe zarządzanie jest tolerowane, jeśli tylko sprawca jest „użyteczny" dla firmy.

Profesor Sutton pisze: „Jeżeli w drodze na szczyt depczesz innych, poniżasz swoje człowieczeństwo i osłabiasz swoją organizację". Zadaniem nowoczesnego działu HR jest bycie „strażnikiem granic". Musimy przestać romantyzować toksycznych liderów i zrozumieć, że każdy biznes, bez względu na branżę, potrzebuje liderów, którzy rozumieją, że ich największym kapitałem są ludzie. ● ©

eprasa.pl 5b552b9236

Mierzalność w HR (1)

Jak KPI wspierają strategiczne zarządzanie organizacją?



Uwaga Czytelnicy!

Rozpoczynamy cykl artykułów poświęconych miernikom HR. W kolejnych numerach przyjrzymy się m.in. temu, jak mierzyć skuteczność rekrutacji i wdrożenia pracowników, rotację i retencję, a także zaangażowanie, różnorodność oraz inkluzywność.

W świecie stałej zmiany i rosnącej niepewności przewidywanie przyszłości w organizacjach staje się coraz trudniejsze. Geopolityka, gospodarka, rynek pracy i zmiany pokoleniowe sprawiają, że doświadczenie i intuicja przestają wystarczać jako podstawy decyzji zarządczych. W tym kontekście kluczową rolę zaczynają odgrywać KPI, które pozwalają przełożyć złożoność organizacji na konkretne dane i podejmować decyzje na podstawie faktów, a nie przeczuć.

eprasa.pl 5b552b9236



Tomasz Łyszyński

Menedżer HR i administracji w spółce Nord Drivesystems. Odpowiada za tworzenie i realizację strategii HR, optymalizację procesów kadrowych, nadzór nad obszarem administracyjnym oraz rozwój kapitału ludzkiego.

To, co jeszcze dekadę temu można było przewidzieć na podstawie doświadczenia, dziś wymaga analizy danych, obserwacji trendów i umiejętności szybkiego reagowania. W takim otoczeniu dział HR nie może opierać się wyłącznie na indywidualnych ocenach czy doświadczeniu pojedynczych osób lub zespołów. Potrzebne są konkretne narzędzia, które wspierają podejmowanie decyzji i pozwalają działom personalnym odgrywać rolę odpowiedzialnych partnerów biznesowych, gotowych na funkcjonowanie w warunkach ciągłej zmienności.

DLACZEGO KPI ZASTĘPUJĄ INTUICJĘ?

Dziś funkcja HR wyraźnie przesuwa się w stronę roli partnera biznesowego, który wspiera organizację poprzez dane, analizy i przewidywanie trendów. Mierzalność staje się więc koniecznością, a nie modnym dodatkiem. W centrum tej zmiany znajdują się KPI (Key Performance Indicator) pozwalające mierzyć zjawiska, które wcześniej wydawały się niemierzalne i nierealne do

eprasa.pl 5b552b9236

jakichkolwiek pomiarów. To właśnie KPI są jednym z najważniejszych narzędzi strategicznego zarządzania organizacją, ponieważ pomagają zrozumieć, co naprawdę dzieje się w firmie. Nie są celem samym w sobie. Ich zadaniem jest pokazywanie kondycji organizacji w obszarze kapitału ludzkiego oraz wspieranie decyzji opartych na konkretnych i policzalnych faktach. Dzięki temu zmniejsza się ryzyko błędnych decyzji, a dział HR zyskuje miano konkretnego partnera, którego głos ma realne znaczenie dla biznesu.

WAŻNE *Dobrze dobrane KPI wpływają nie tylko na działania w obszarze HR, lecz także na efektywność całej organizacji - od stabilności zespołów i produktywność po zdolność realizacji strategii biznesowej.*

W wielu firmach dopiero wprowadzenie mierzalności ujawnia, jak bardzo procesy personalne wpływają na wyniki biznesowe. To moment, w którym dział HR przestaje być postrzegany jako zaplecze operacyjne i staje się jednym z kluczowych elementów architektury strategicznej organizacji. Nie tylko wspiera realizację strategii, lecz także sygnalizuje konieczność jej korekty w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania gospodarcze i geopolityczne.

Warto pamiętać, że KPI to coś więcej niż liczby – to sposób komunikowania się działu HR z biznesem. Dobrze zaprojektowane wskaźniki potrafią dostrzec zjawiska wcześniej niewidoczne, a ich właściwa interpretacja staje się podstawą decyzji o znaczeniu strategicznym. Widać to szczególnie wyraźnie w organizacjach, które działają w otoczeniu silnie zależnym od zmian gospodarczych i geopolitycznych, gdzie każda nieprzewidziana sytuacja może zaburzyć stabilność operacyjną. W takich warunkach dział HR zaczyna odgrywać rolę partnera strategicznego. Nie tylko reaguje na zmiany, lecz także pomaga organizacji przygotować się na ich konsekwencje i podejmować decyzje, które wzmacniają odporność firmy

KPI KLUCZOWE DLA DZIAŁU HR I CAŁEJ ORGANIZACJI

W czasach, gdy otoczenie biznesowe zmienia się szybciej niż kiedykolwiek, organizacje, aby utrzymać konkurencyjność, potrzebują narzędzi pozwalających rozumieć sytuację niemal w czasie rzeczywistym. KPI w obszarze HR pełnią funkcję barometru – pokazują kondycję zespołów, sygnalizują ryzyka i wskazują obszary o największym potencjale rozwojowym. Dzięki temu organizacja może reagować z wyprzedzeniem, a nie dopiero wtedy, gdy problem zaczyna wpływać na jej funkcjonowanie. W praktyce oznacza to większą przewidywalność działań, lepsze wykorzystanie zasobów oraz możliwość podejmowania decyzji, które wzmacniają odporność organizacji na zmienność rynkową.

KPI przestają być wówczas raportem, a stają się kompasem organizacyjnym. Pokazują, gdzie firma znajduje się dziś, dokąd zmierza i jakie działania są potrzebne, aby utrzymać stabilność oraz skutecznie reagować na pojawiające się zagrożenia. Stają się narzędziem zarządczym, które wspiera podejmowanie decyzji opartych na danych i wzmacnia odporność organizacji na zmienność rynkową.



Przykład

W jednej z firm produkcyjnych przez lata zakładano, że wysoka rotacja jest naturalną konsekwencją trudnego rynku pracy i presji na szybkie zwiększanie mocy operacyjnych. Dopiero wprowadzenie podstawowych KPI, takich jak rotacja w pierwszych trzech miesiącach pracy i czas osiągnięcia pełnej samodzielności, pokazało, że głównym problemem nie była sytuacja zewnętrzna, lecz niespójny proces wdrożenia. Dane ujawniły, że znaczna część nowych pracowników odchodziła jeszcze przed zakończeniem onboardingu.

W czasie gdy sytuacja geopolityczna zaczęła wpływać na dostępność surowców, a wahania gospodarcze wymuszały większą przewidywalność kosztów i stabilność produkcji, zarząd potrzebował rzetelnych danych dotyczących kapitału ludzkiego. Regularny monitoring KPI pozwolił działowi HR wykazać, że uporządkowanie procesu wdrożenia i lepsze rozłożenie obciążenia między brygady może przynieść szybki efekt. Po wdrożeniu zmian rotacja w okresie próbnym spadła o kilkadziesiąt procent, a firma zyskała większą stabilność operacyjną.

eprasa.pl 5b552b9236



Przykład

W firmie usługowej przez długi czas wskaźniki HR były traktowane wyłącznie jako element miesięcznego raportu dla właścicieli. Analizowano głównie absencję i liczbę przepracowanych godzin, nie łącząc tych danych z wynikami operacyjnymi. Sytuacja zmieniła się dopiero po rozszerzeniu zestawu KPI o wskaźniki jakości pracy, takie jak średni czas obsługi klienta, poziom błędów w dokumentacji czy stopień obciążenia zespołów. Już po kilku tygodniach okazało się, że wzrost absencji w jednym z działów bezpośrednio wpływał na wydłużenie czasu realizacji zleceń i zwiększoną liczbę reklamacji. Dane pokazały również, że zespół popełniający najwięcej błędów był jednocześnie najbardziej przeciążony. Wcześniej zależność ta pozostawała niewidoczna, ponieważ nikt nie zestawiał wskaźników HR z danymi operacyjnymi. W efekcie KPI zaczęto omawiać wspólnie z menedżerami operacyjnymi. Właściciele firmy dostrzegli, że poprawa jakości pracy nie wymaga zwiększenia zatrudnienia, lecz lepszego rozłożenia zadań i wprowadzenia krótkich szkoleń uzupełniających.
Po wdrożeniu zmian liczba błędów spadła o jedną trzecią, a czas obsługi klienta skrócił się na tyle, że firma mogła przyjąć dodatkowe zlecenia mimo trudnej sytuacji gospodarczej.

W wielu organizacjach dopiero wprowadzenie kilku kluczowych wskaźników pozwala dostrzec, jak bardzo decyzje kadrowe wpływają na wyniki biznesowe. Gdy rotacja spada, a czas wdrożenia nowych pracowników się skraca, organizacja odczuwa to nie tylko w kulturze pracy, lecz także w wynikach finansowych. Większa stabilność zespołów oznacza niższe koszty rekrutacji, wyższą efektywność operacyjną i większą przewidywalność działań. Ostatecznie KPI pokazują swoją wartość nie w raportach, lecz w decyzjach, które dzięki nim można podejmować szybciej i pewniej.

WAŻNE

KPI nie mogą funkcjonować w izolacji jako wewnętrzne raporty działu HR. Ich prawdziwa wartość ujawnia się dopiero wtedy, gdy stają się narzędziem wykorzystywanym przez zarząd, menedżerów i liderów liniowych. Wskaźniki, które nie są używane w codziennych decyzjach, nie mają realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

PROSTOTA I MIERZALNOŚĆ – FUNDAMENTY SKUTECZNYCH WSKAŹNIKÓW HR

Jednym z najczęstszych błędów w projektowaniu KPI jest ich nadmierna złożoność. Organizacje tworzą czasem wskaźniki trudne do zrozumienia, jak i interpretacji. Problemem jest także brak komunikacji między działem HR a głównymi odbiorcami wskaźników, przez co KPI nie są wykorzystywane w praktyce. Tymczasem skuteczne KPI powinny być proste, jednoznaczne i mierzalne. Jeśli wskaźnika nie da się łatwo wyjaśnić, zmierzyć i zinterpretować, traci on swoją wartość, innymi słowy, jest zbędny. W praktyce oznacza to, że KPI powinny opierać się na wiarygodnych danych, regularnym monitoringu oraz jednoznacznej definicji, która nie zmienia się w zależności od interpretacji poszczególnych osób. Dopiero wtedy wskaźniki można porównywać w czasie oraz wykorzystywać do oceny skuteczności działań. W wielu organizacjach dopiero uproszczenie KPI sprawia, że menedżerowie zaczynają realnie z nich korzystać, ponieważ przejrzyste wskaźniki nie wymagają dodatkowych wyjaśnień i pozwalają szybko zrozumieć, co dokładnie oznacza ich wzrost lub spadek.

Prostota nie jest ograniczeniem, lecz warunkiem skuteczności. Jasno zdefiniowany KPI staje się elementem codziennego zarządzania, ponieważ każdy potrafi odnieść go do swojej pracy i podejmowanych decyzji. W efekcie wskaźniki stają się wspólnym punktem odniesienia dla organizacji. Są omawiane na spotkaniach, analizowane w kontekście celów operacyjnych, wykorzystywane w rozmowach z zespołami i traktowane jako sygnał do działania. Właśnie wtedy KPI przestają być zestawieniem liczb w arkuszu kalkulacyjnym, a stają się praktycznym narzędziem zarządczym, które pomaga wyznaczać priorytety, identyfikować obszary wymagające wsparcia oraz wzmacniać działania przynoszące organizacji największą wartość.

Najlepsze KPI to te, które można wyjaśnić w dwóch zdaniach, a jednocześnie mają realny wpływ na de-

eprasa.pl 5b552b9236

cyzje biznesowe. Wskaźnik wymagający kilku slajdów wyjaśnień prawdopodobnie nie będzie używany przez menedżerów. Taki, który można zrozumieć w minutę, ma szansę stać się częścią kultury organizacyjnej.

MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ

Nadmiar wskaźników nie wzmacnia zarządzania, lecz je osłabia. Zbyt rozbudowany zestaw KPI tworzy szum informacyjny, w którym trudno odróżnić dane istotne od tych, które jedynie odciągają uwagę. Krótka, dobrze przemyślana lista KPI pozwala skupić się na kilku kluczowych sygnałach, które można monitorować konsekwentnie, rozumieć w czasie i wykorzystywać w podejmowaniu decyzji. Mała liczba wskaźników daje przestrzeń na ich interpretację, analizę trendów i wyciąganie wniosków, zamiast jedynie przeglądania kolejnych raportów.

Równie istotne jest dopasowanie KPI do potrzeb organizacji. Firma nie musi mierzyć wszystkiego, co da się zmierzyć. Powinna skupiać się na obszarach kluczowych dla utrzymania strategii oraz takich, które pozwalają szybko wychwycić realne problemy lub wąskie gardła. Dzięki temu wskaźniki stają się narzędziem zarządzania, a nie kolekcją danych bez znaczenia.

W wielu firmach dopiero redukcja liczby wskaźników sprawia, że menedżerowie zaczynają z nich realnie korzystać. Krótki zestaw wskaźników jest łatwiejszy do monitorowania, interpretacji i wykorzystywania w codziennych decyzjach. To właśnie koncentracja na tym, co najważniejsze, sprawia, że KPI zaczynają realnie wpływać na sposób zarządzania organizacją.

WAŻNE *Liczba KPI nie świadczy o dojrzałości organizacji. Świadczy o niej konsekwencja. Organizacja, która monitoruje pięć kluczowych wskaźników, może być bardziej dojrzała niż ta, która monitoruje trzydzieści, ale nie potrafi ich wykorzystać.*

PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI NA WIELE SCENARIUSZY

Strategia organizacji nie polega na przewidywaniu przyszłości, lecz na przygotowaniu firmy na wiele możliwych scenariuszy. W tym kontekście KPI pełnią funkcję systemu wczesnego ostrzegania. Pokazują trendy, sygnalizują ryzyka i pozwalają planować działania w perspektywie miesięcy, a nawet lat.

Warto zadać sobie kluczowe pytanie, czym więc jest strategia organizacji bez konkretnych wskaźników? Bez wątpienia strategia pozbawiona mierników pozostaje deklaracją, natomiast wyposażona w KPI staje się procesem zarządzanym i monitorowanym. Wskaźniki, takie jak rotacja w pierwszych miesiącach pracy, czas rekrutacji czy poziom obsadzenia kluczowych stanowisk pozwalają identyfikować zagrożenia na wczesnym etapie, zanim zaczną wpływać na funkcjonowanie organizacji.

KPI nie tylko wspierają realizację strategii, lecz także pomagają ją kształtować. To właśnie dane w obszarze HR często pokazują, czy organizacja jest gotowa na rozwój, posiada odpowiednie kompetencje, a także czy jej zespoły i kultura organizacyjna są wystarczająco stabilne, by wspierać dalszy wzrost.

TRANSPARENTNOŚĆ KPI W HR

W wielu firmach wskaźniki są znane jedynie zarządowi lub menedżerom, co sprawia, że pracownicy nie rozumieją kierunku, w którym zmierza organizacja. Tymczasem transparentność KPI buduje świadomość celów, wzmacnia zaangażowanie i ułatwia identyfikację z misją organizacji. Pracownicy chcą wiedzieć, jakie są kryteria sukcesu i jak ich praca wpływa na wyniki firmy.

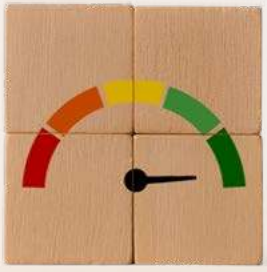
W organizacjach, które otwarcie komunikują KPI, zespoły częściej inicjują usprawnienia, a menedżerowie chętniej angażują się w działania rozwojowe. Wskaźniki przestają być wyłącznie narzędziem raportowania działu HR – stają się wspólnym językiem organizacji. Transparentność przesuwa ich funkcję z kontroli w stronę współodpowiedzialności za wyniki.

Kiedy pracownicy widzą, dokąd zmierza firma, łatwiej odnajdują swoje miejsce w szerszym kontekście strategicznym. Gdy rozumieją przyczyny decyzji, rośnie ich poczucie sensu, wpływu i odpowiedzialności za wyniki. W efekcie KPI przestają być narzędziem kontroli, a stają się wspólną ramą łączącą cele strategiczne z codzienną pracą zespołów.

HISTORYZACJA I STAŁOŚĆ KPI JAKO WARUNEK ANALIZY TRENDÓW

Wskaźniki mają sens tylko wtedy, kiedy można obserwować ich zmiany w czasie. Wartość KPI

eprasa.pl 5b552b9236



Przykład

W firmie zajmującej się montażem i serwisem klimatyzacji właściciel próbuje mierzyć efektywność techników za pomocą złożonego wskaźnika uwzględniającego liczbę wizyt, czas montażu, liczbę dodatkowych zgłoszeń, poziom reklamacji, średni koszt części i czas dojazdu. Taki KPI jest trudny do policzenia i jeszcze trudniejszy do wyjaśnienia, dlatego menedżerowie nie korzystają z niego w codziennej pracy. Sytuacja zmienia się, gdy firma zastępuje go prostym wskaźnikiem pokazującym odsetek zleceń zakończonych podczas pierwszej wizyty. Menedżerowie od razu widzą, które zespoły pracują najskuteczniej, gdzie potrzebne jest wsparcie i jakie działania przynoszą najlepsze rezultaty. Dzięki swojej prostocie taki KPI staje się naturalnym elementem codziennego zarządzania.

ujawnia się dopiero wtedy, gdy organizacja potrafi spojrzeć na dane z perspektywy miesięcy i lat, a nie pojedynczych odczytów. Historyzacja KPI, czyli systematyczne gromadzenie i porównywanie wyników na przestrzeni dłuższego okresu, pozwala dostrzec trendy, cykle, sezonowość i powtarzalne zjawiska. To właśnie ta ciągłość, a nie krótkie epizody, daje możliwość wyciągania wniosków i podejmowania decyzji opartych na faktach.

Warunkiem takiej analizy jest stałość definicji wskaźników. Częste zmiany sposobu ich liczenia uniemożliwiają analizę trendów. Bez stabilnych definicji nie da się porównać danych z poprzednich lat i ocenić, czy organizacja się rozwija, czy stoi w miejscu, czy zmierza w kierunku zgodnym ze strategią. Stałość definicji i regularna historyzacja danych stają się fundamentem analityki HR, bo pozwalają budować wiedzę, a nie tylko zbierać liczby.

Organizacje, które konsekwentnie monitorują KPI przez dłuższy czas, zyskują zdolność przewidywania zmian i planowania zasobów z wyprzedzeniem. Analiza trendów umożliwia działom HR wyjść poza rolę operacyjną i wejść w rolę strategiczną – ponieważ pokazuje nie tylko aktualny stan organizacji, ale także jej kierunek rozwoju.

HR W CZASACH NIEPEWNOŚCI – OD INTUICJI DO PARTNERSTWA

W warunkach niepewności gospodarczej, zmian na rynku pracy i transformacji pokoleniowej mierzalność w obszarze HR staje się koniecznością. KPI pozwalają działowi personalnemu mówić językiem biznesu, ograniczają subiektywność ocen i dostarczają danych, które realnie wspierają zarządzanie. Doświadczenie pozwala interpretować dane, a dane pozwalają weryfikować doświadczenie. Intuicja menedżerów i ekspertów HR pozostaje kluczowa, ponieważ wynika z praktyki i znajomości organizacji. Sama intuicja nie wystarcza jednak do podejmowania decyzji w warunkach dużej zmienności – bez danych łatwo o błędną ocenę sytuacji. Dopiero połączenie intuicji z analityką tworzy pełny obraz, który pozwala działać odpowiedzialnie i świadomie.

W organizacjach, które konsekwentnie pracują z KPI, dział personalny zyskuje realny wpływ na kierunek rozwoju firmy. To właśnie umiejętność przewidywania, a nie „gaszenia pożarów", staje się dziś najcenniejszą kompetencją działów HR. Intuicja wskazuje obszary wymagające uwagi, a dane pozwalają ocenić skalę i dynamikę zjawisk. Razem tworzą fundament nowoczesnego, dojrzałego zarządzania.

DZIAŁ HR PRZEWODNIKIEM W ZMIANIE

W świecie, w którym zmienność stała się normą, a przewidywalność wyjątkiem, organizacje potrzebują jasnych sygnałów, które pokazują, co naprawdę dzieje się w zespołach i procesach. KPI pełnią tę funkcję – nadają strukturę decyzjom, porządkują informacje i pozwalają patrzeć dalej niż na bieżący okres rozliczeniowy. To dzięki nim dział HR przestaje być obserwatorem, a staje się przewodnikiem, który pomaga firmie poruszać się w niepewnym otoczeniu z większą świadomością i pewnością. Właśnie w tym połączeniu intuicji, doświadczenia i danych rodzi się nowoczesne zarządzanie, które nie tylko reaguje na zmiany, lecz potrafi je wyprzedzać. I to jest moment, w którym mierzalność przestaje być narzędziem, a staje się realną przewagą organizacji. ● ©

eprasa.pl 5b552b9236

WAKACYJNE PUŁAPKI

O czym HR-owcy powinni pamiętać przed sezonem urlopowym?



eprasa.pl 5b552b9236

Czas wakacji w wielu firmach nadal przypomina eksperyment społeczny: połowa zespołu próbuje odpoczywać, druga połowa desperacko utrzymać organizację przy życiu, a dział HR jednocześnie gasi pożary i tłumaczy menedżerom, że urlop nie oznacza pracy z widokiem na morze. Problem polega jednak na tym, że prawo do wypoczynku nie jest wakacyjnym benefitem, lecz jednym z podstawowych praw pracowniczych.



Małgorzata Krzyżowska

Adwokat, partner, Head of Central Europe Practice Aliant® Krzyżowska Międzynarodowa Kancelaria Prawna

Wiele organizacji nadal traktuje wakacje wyłącznie jako kwestię operacyjną, tymczasem coraz częściej stają się one obszarem realnego ryzyka prawnego, finansowego i wizerunkowego. Wystarczy kilka błędnych decyzji dotyczących urlopów, aby narazić firmę na zarzuty ze strony Państwowej Inspekcji Pracy, konflikty pracownicze lub destabilizację pracy zespołów.

PLANOWANIE Z WYPRZEDZENIEM

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez firmy jest zbyt późne planowanie urlopów. Choć przepisy Kodeksu pracy nie nakładają obowiązku tworzenia planu urlopów w każdej organizacji, wielu pracodawców zapomina, że brak formalnego planowania nie zwalnia z obowiązku zapewnienia normalnego toku pracy. Zgodnie z przepisem art. 163 Kodeksu pracy pracodawca powinien uwzględniać zarówno wnioski pracowników, jak i konieczność zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W praktyce oznacza to, że spontaniczne akceptowanie urlopów na bieżąco może prowadzić do sytuacji, w której w jednym czasie nieobecnych będzie zbyt wielu pracowników kluczowych dla działania firmy. Problem ten szczególnie dotyczy działów finansowych, administracyjnych, IT, HR oraz stanowisk wymagających specjalistycznych kompetencji. Firmy często reagują dopiero wtedy, gdy okazuje się, że nie ma komu obsłużyć klientów, zatwierdzić przelewów czy prowadzić procesów rekrutacyjnych.

ZARZĄDZANIE NIEWYKORZYSTANYM URLOPEM

Drugą istotną pułapką jest nieprawidłowe zarządzanie urlopami zaległymi. Wielu pracodawców nadal błędnie zakłada, że niewykorzystany urlop można przenieść bez większych konsekwencji na kolejny rok. Tymczasem zgodnie z przepisami zaległy urlop powinien zostać udzielony najpóźniej do 30 września następnego roku kalendarzowego. W okresie wakacyjnym problem ten szczególnie się nasila, ponieważ pracownicy próbują łączyć urlopy bieżące z zaległymi, co może prowadzić do długotrwałych nieobecności dezorganizujących pracę zespołów.

Wiele organizacji nadal nie monitoruje również ryzyka przedawnienia roszczeń urlopowych ani nie analizuje realnych kosztów niewykorzystanych

eprasa.pl 5b552b9236

urlopów. Tymczasem przy dużym zatrudnieniu ekwiwalenty urlopowe mogą stanowić istotne obciążenie finansowe, szczególnie w sytuacjach odejść pracowników lub restrukturyzacji. Menedżerowie HR często zapominają też, że brak udzielenia zaległego urlopu może zostać uznany za wykroczenie przeciwko prawom pracownika i skutkować odpowiedzialnością podczas kontroli Państwowej Inspekcji Pracy.

Kolejnym problemem jest błędne rozumienie prawa pracownika do urlopu. HR-owcy oraz menedżerowie liniowi często traktują urlop jako benefit negocjowalny, a nie ustawowe uprawnienie pracownicze. W praktyce pojawiają się sytuacje wywierania presji na pracowników, aby przesuwali terminy wypoczynku, byli dostępni telefonicznie podczas urlopu lub wykonywali drobne zadania w czasie wolnym. Takie działania mogą zostać uznane za naruszenie prawa do wypoczynku, które jest jednym z podstawowych praw pracowniczych chronionych przez Kodeks pracy.

PRACA PODCZAS URLOPU

W obecnych czasach problemem staje się również zacieranie granic między pracą a wypoczynkiem w modelach hybrydowych i zdalnych. Wielu pracowników formalnie przebywa na urlopie, ale pozostaje aktywnych na komunikatorach, odpowiada na maile lub uczestniczy w spotkaniach online. Z perspektywy compliance jest to bardzo ryzykowne. Jeżeli pracownik faktycznie wykonuje pracę podczas urlopu, może pojawić się zarzut, że urlop nie został skutecznie udzielony. W konsekwencji pracownik może domagać się ponownego udzielenia dni wolnych albo rekompensaty.

SKUTECZNA LOGISTYKA

Działy HR często zapominają także o właściwym przygotowaniu zastępstw. Problem nie polega wyłącznie na wskazaniu osoby na zastępstwo, ale na realnym przekazaniu wiedzy, uprawnień i odpowiedzialności. W praktyce wiele organizacji funkcjonuje w modelu silnie uzależnionym od konkretnych osób. Gdy kluczowy pracownik wyjeżdża na urlop, okazuje się, że nikt nie zna procedur, nie ma dostępu do systemów lub nie potrafi podjąć decyzji operacyjnych.

Sezon wakacyjny obnaża również problemy związane z dokumentacją kadrową i organizacją czasu pracy. W okresie urlopowym firmy próbują często ratować sytuację dodatkowymi godzinami pracy pozostałych pracowników, zapominając o limitach wynikających z przepisów. Warto pamiętać, że zgodnie z Kodeksem pracy pracownik powinien mieć zapewniony co najmniej 11-godzinny odpoczynek dobowy oraz 35-godzinny odpoczynek tygodniowy. Naruszenia tych zasad są jednym z częściej identyfikowanych problemów podczas kontroli PIP. Szczególnie ryzykowne staje się nieformalne oczekiwanie od pracowników dyspozycyjności po godzinach lub odbierania telefonu w razie potrzeby.

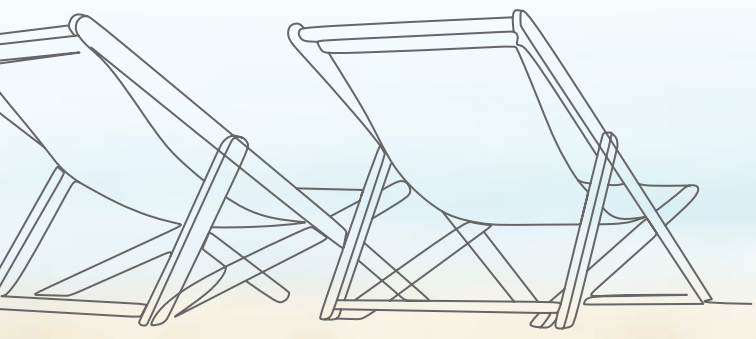
Kolejną wakacyjną pułapką HR jest niewłaściwe rozliczanie pracy młodocianych, praktykantów i stażystów. W okresie letnim wiele firm korzysta z dodatkowego wsparcia sezonowego, jednak nie zawsze pamięta o szczególnych obowiązkach wynikających z przepisów. Dotyczy to m.in. ograniczeń czasu pracy osób młodocianych, obowiązków szkoleniowych, badań lekarskich czy zasad powierzania określonych zadań.

BHP W TRAKCIE UPAŁÓW

Coraz większe znaczenie mają również kwestie związane z bezpieczeństwem pracy podczas upałów. Choć polskie przepisy nie określają maksymalnej temperatury pracy w biurach, pracodawca ma obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicz-

Pamiętaj!

Urlop ma służyć rzeczywistej regeneracji sił pracownika, a nie formalnemu oznaczeniu nieobecności w systemie kadrowym.



eprasa.pl 5b552b9236

nych warunków pracy. W praktyce oznacza to konieczność zapewnienia napojów, odpowiedniej wentylacji czy organizacji pracy ograniczającej skutki wysokich temperatur. Problem ten dotyczy już nie tylko produkcji czy budownictwa, ale również biur i pracy zdalnej. Firma powinna przygotować zasady dotyczące:

- zapewnienia napojów,
- organizacji pracy podczas upałów,
- pracy w terenie,
- pracy zdalnej podczas wysokich temperatur,
- procedur kryzysowych związanych z omdleniami lub przegrzaniem pracowników.

LETNIA KUMULACJA

Wiele organizacji nadal nie posiada procedur kryzysowych na wypadek masowych absencji urlopowych lub chorobowych. Tymczasem sezon wakacyjny zwiększa ryzyko kumulacji kilku zjawisk jednocześnie – urlopów, zwolnień lekarskich, rotacji pracowników oraz spadku dostępności kandydatów na rynku pracy. Dział HR powinien więc działać nie tylko administracyjnie, ale przede wszystkim strategicznie. W praktyce oznacza to konieczność wcześniejszego mapowania kluczowych procesów, identyfikowania stanowisk krytycznych i tworzenia planów ciągłości działania. Firmy coraz częściej wdrażają modele cross-trainingu, budują bazy wiedzy procesowej oraz rozwijają polityki zastępstw. Organizacje, które nie przygotowują się do sezonu urlopowego z odpowiednim wyprzedzeniem, zwykle działają później w trybie gaszenia pożarów.

Nie można również pomijać aspektu komunikacyjnego. Konflikty wokół urlopów należą do najczęstszych źródeł napięć w zespołach. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy pracownicy postrzegają decyzje menedżerów jako niesprawiedliwe lub uznaniowe. Brak jasnych zasad dotyczących kolejności udzielania urlopów, pierwszeństwa rodziców dzieci szkolnych czy zasad akceptacji dłuższych nieobecności może prowadzić do sporów i osłabienia morale.

Dobrą praktyką staje się dziś tworzenie transparentnych polityk urlopowych oraz komunikowanie zasad z odpowiednim wyprzedzeniem. Coraz więcej organizacji odchodzi od uznaniowego modelu zarządzania urlopami na rzecz systemów opartych na przejrzystych kryteriach i planowaniu kwartalnym.

URLOPOWA POLITYKA

Sezon urlopowy coraz wyraźniej pokazuje także dojrzałość organizacyjną firmy. Firmy dobrze przygotowane traktują wakacje nie jako problem, ale jako naturalny element zarządzania zasobami ludzkimi. Potrafią planować zastępstwa, zarządzać ryzykiem absencji i jednocześnie respektować prawo pracowników do odpoczynku. Dla działów HR oznacza to konieczność wyjścia poza tradycyjną administrację kadrową. Współczesny dział HR musi łączyć znajomość przepisów prawa pracy z kompetencjami organizacyjnymi, komunikacyjnymi i strategicznymi.

Szczególnie w okresie wakacyjnym widać wyraźnie, że skuteczne zarządzanie urlopami nie polega wyłącznie na akceptowaniu wniosków w systemie, ale na świadomym zarządzaniu ryzykiem operacyjnym całej organizacji. W nadchodzących latach znaczenie tego obszaru będzie dodatkowo rosło. Zmiany dotyczące stażu pracy, nowe uprawnienia pracownicze oraz rosnące oczekiwania dotyczące work-life balance powodują, że polityka urlopowa staje się jednym z ważniejszych elementów employer brandingu oraz compliance HR.

DOBRY WIZERUNEK FIRMY W SEZONIE URLOPOWYM

Okres wakacyjny coraz częściej staje się dla organizacji testem kultury pracy i jakości zarządzania. To właśnie wtedy pracownicy szczególnie uważnie oceniają, czy firma rzeczywiście respektuje prawo do odpoczynku, potrafi planować pracę bez przeciążania zespołów oraz traktuje wellbeing jako realny element kultury organizacyjnej, a nie wyłącznie hasło employer brandingowe. Dla działu HR oznacza to konieczność spojrzenia na sezon urlopowy nie tylko operacyjnie, ale również reputacyjnie. Coraz więcej konfliktów pracowniczych i negatywnych opinii dotyczy bowiem odwoływania urlopów, oczekiwania dyspozycyjności po godzinach czy przeciążania osób pozostających w pracy.

Jedną z najważniejszych dobrych praktyk pozostaje budowanie transparentnych zasad urlopowych. Jasne kryteria dotyczące terminów składania wniosków, organizacji zastępstw, zasad akceptacji urlopów czy kontaktu z pracownikiem podczas nie-

eprasa.pl 5b552b9236

obecności znacząco ograniczają ryzyko konfliktów i spadku zaufania do organizacji.

Coraz większe znaczenie ma również realne respektowanie prawa do odpoczynku. Szczególnie negatywnie oceniane są sytuacje, w których od pracowników na urlopie oczekuje się odpowiadania na maile, uczestniczenia w spotkaniach online czy rozwiązywania bieżących problemów operacyjnych. W odpowiedzi wiele organizacji wdraża zasady ograniczające kontakt z pracownikami podczas urlopu, automatyczne komunikaty o zastępstwach oraz szkolenia menedżerów z zakresu prawa do odpoczynku.

W sytuacji mniejszej dostępności pracowników nie mniej istotne jest odpowiedzialne zarządzanie obciążeniem pracą osób pozostających w firmie. Dobre praktyki obejmują wcześniejsze planowanie zastępstw, ograniczanie liczby projektów w okresie wakacyjnym, priorytetyzację zadań oraz czasowe uproszczenie procesów. Wizerunkowo kluczowe staje się także odpowiedzialne podejście do pracy zdalnej i hybrydowej. Coraz więcej organizacji wprowadza jasne zasady dotyczące dostępności online, pracy z innych lokalizacji oraz rozdzielenia pracy zdalnej od urlopu wypoczynkowego.

WAKACJE A SPRAWA KULTURY

Sposób organizacji pracy w sezonie wakacyjnym pokazuje, czy firma rzeczywiście szanuje swoich pracowników i potrafi zarządzać zespołami w sposób odpowiedzialny. Ma to dziś bezpośredni wpływ na retencję, poziom zaangażowania, ryzyko wypalenia zawodowego oraz reputację pracodawcy. Z perspektywy prawa pracy oczekiwanie od pracownika wykonywania obowiązków podczas urlopu — nawet „tylko mailowo" — może pozostawać w sprzeczności z prawem do wypoczynku wynikającym z art. 14 oraz art. 152 k.p. Urlop ma bowiem służyć rzeczywistej regeneracji sił pracownika, a nie formalnemu oznaczeniu nieobecności w systemie kadrowym.

Jeżeli pracownik podczas urlopu odpowiada na maile, uczestniczy w spotkaniach online czy pozostaje w faktycznej dyspozycyjności pracodawcy, może pojawić się argument, że urlop nie został skutecznie udzielony. Potwierdza to również konstrukcja art. 167 § 1 k.p. dotyczącego odwołania z urlopu - skoro przepisy przewidują formalną procedurę odwołania pracownika, co do zasady nie powinien on wykonywać obowiązków służbowych podczas wypoczynku.

Takie działania rodzą także ryzyka związane z czasem pracy, w tym koniecznością ewidencjonowania pracy, rozliczania nadgodzin oraz zapewnienia odpoczynku dobowego i tygodniowego zgodnie z art. 128, 129, 132 i 133 k.p.

Dlatego coraz więcej organizacji wdraża polityki ograniczające kontakt z pracownikami na urlopie, formalne procedury zastępstw oraz rozwiązania typu „right to disconnect". Choć polskie przepisy nie przewidują jeszcze odrębnej ustawy o prawie do bycia offline, praktyka compliance i kierunek interpretacji prawa pracy coraz wyraźniej wzmacniają ochronę realnego odpoczynku pracownika.

URLOP A RZECZYWISTY ODPOCZYNEK

Wakacje w wielu organizacjach to szczególny moment w roku, kiedy firmy oficjalnie zachęcają pracowników do odpoczynku, a nieoficjalnie wysyłają im „tylko szybkie pytanko" o 21:37. Sezon urlopowy brutalnie weryfikuje też, które procesy są dobrze poukładane, a które od lat funkcjonują wyłącznie dzięki jednej osobie, dwóm kawom i sile przyzwyczajenia.

Prawo pracy jest w tym zakresie dość bezlitosne – urlop ma służyć odpoczynkowi, a nie prowadzeniu spotkań online z ręcznikiem na leżaku. Jeśli więc organizacja wpada w panikę po trzech dniach nieobecności pracownika, problemem zwykle nie jest sam urlop, lecz model zarządzania oparty na micie „niezastąpionych ludzi". A to już nie jest kwestia wakacji, tylko całorocznego BHP dla biznesu.

Dojrzałość organizacji najlepiej widać nie w employer brandingowych sloganach, ale właśnie w lipcu i sierpniu – wtedy okazuje się, czy firma potrafi funkcjonować bez permanentnej dostępności pracowników i czy menedżerowie rozumieją, że dobrze zaplanowany urlop jest elementem bezpieczeństwa biznesowego, a nie zagrożeniem dla firmy. Ostatecznie bowiem znacznie tańsze od kryzysowego telefonu do pracownika na plaży jest dobre planowanie, rozsądne zastępstwa i odrobina organizacyjnej pokory. ● ©

eprasa.pl 5b552b9236

Przepisy prawa pracy i regulacje dotyczące sezonu urlopowego

I. Kodeks pracy – urlopy wypoczynkowe

Najważniejsze przepisy dotyczące planowania urlopów znajdują się w Dziale VII Kodeksu pracy. Kluczowe regulacje:

- art. 152–173 – zasady prawa do urlopu,
- art. 161 – obowiązek udzielenia urlopu w roku nabycia prawa,
- art. 163 – plan urlopów,
- art. 167² – urlop na żądanie,
- art. 168 – obowiązek udzielenia urlopu zaległego do 30 września kolejnego roku.

2. Przepisy dotyczące czasu pracy

W sezonie urlopowym szczególnego znaczenia nabierają przepisy:

- art. 129 – normy czasu pracy,
- art. 132 – 11-godzinny odpoczynek dobowy,
- art. 133 – 35-godzinny odpoczynek tygodniowy,
- art. 151 – praca nadliczbowa.

3. BHP i obowiązki pracodawcy podczas upałów

Dział HR powinien pamiętać o:

- art. 207 – odpowiedzialność pracodawcy za BHP,
- rozporządzeniu w sprawie ogólnych przepisów BHP,
- obowiązku zapewnienia napojów przy pracy w wysokiej temperaturze,
- obowiązku ograniczania zagrożeń związanych z upałami.

4. Praca zdalna i hybrydowa

W okresie wakacyjnym rośnie liczba problemów związanych z:

- pracą zdalną z zagranicy,
- wykonywaniem pracy podczas urlopu,
- rozliczaniem czasu pracy w modelu hybrydowym.

5. RODO i bezpieczeństwo danych podczas zastępstw

Wakacyjne zastępstwa bardzo często powodują naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych. Dział HR powinien zweryfikować:

- zakresy upoważnień,
- dostęp do systemów,
- procedury przekazywania dokumentacji,
- zasady korzystania z prywatnych urządzeń podczas pracy zdalnej.

6. Zatrudnianie młodocianych, stażystów i pracowników sezonowych

Wakacje to okres zwiększonego zatrudnienia sezonowego. Należy pamiętać o:

- ograniczeniach czasu pracy młodocianych,
- obowiązkowych badaniach lekarskich,
- szkoleniach BHP,
- zakazie powierzania prac wzbronionych.

7. Kontrole PIP

Sezon wakacyjny to okres wzmożonych kontroli dotyczących:

- czasu pracy,
- urlopów zaległych,
- legalności zatrudnienia,
- BHP,
- pracy sezonowej.

Nieudzielenie zaległego urlopu w terminie może skutkować karą grzywny od 1000 do 30 000 zł.



eprasa.pl 5b552b9236

ROZMOWY O... zarządzaniu w zmiennym świecie

Przez lata dobry lider kojarzył się z kimś, kto planuje, kontroluje i przewiduje kolejne kroki. Dziś – w świecie ciągłych zmian – ta definicja przywództwa coraz częściej przestaje działać. Oznacza to zmianę roli lidera – z osoby zarządzającej procesami w architekta środowiska, w którym ludzie mogą skutecznie działać mimo niepewności.

Jak zauważa badaczka kreatywności dr Monika Sońta – z którą rozmawiałem w programie „Z pierwszej strony"– organizacje funkcjonują pod presją technologicznej rewolucji, transformacji modeli biznesowych, zmian społecznych oraz rosnących oczekiwań pracowników. W takich warunkach nie wygrywają już firmy najlepiej przygotowane do realizacji pięcioletniego planu, lecz te, które potrafią szybko się uczyć, adaptować i angażować ludzi do wspólnego reagowania na nowe wyzwania. Dlatego coraz częściej mówi się nie o zarządzaniu zmianą, ale o budowaniu odporności organizacyjnej i bezpieczeństwa psychologicznego – dwóch filarach decydujących o zdolności firm do rozwoju.

Przez dziesięciolecia menedżerowie byli przygotowywani do działania w świecie względnej przewidywalności. Tworzono strategie, procedury i wskaźniki sukcesu. Zmiana była wyjątkiem od reguły. Dziś sytuacja wygląda odwrotnie. To stabilność staje się wyjątkiem. W rozmowie poświęconej książce Andrei Clarke pt. *Adaptuj się* dr Monika Sońta zwracała uwagę, że wielu liderów nadal próbuje intelektualizować zmianę. Analizują ją, uczestniczą w szkoleniach, przygotowują kolejne prezentacje i strategie, ale nie przechodzą do działania. Tymczasem współczesne organizacje potrzebują eksperymentowania, testowania nowych rozwiązań i szybkiego wyciągania wniosków. Zmiana przestaje być wydarzeniem. Staje się środowiskiem funkcjonowania firmy. To oznacza konieczność nowego spojrzenia na sukces. Nie jest nim już wyłącznie perfekcyjna realizacja wcześniej założonego planu, lecz zdolność organizacji do reagowania na nieprzewidziane okoliczności i wykorzystywania pojawiających się szans.

BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera bezpieczeństwo psychologiczne. Jeszcze kilka lat temu temat ten pojawiał się głównie w badaniach i podczas konferencji HR. Dziś staje się jednym z kluczowych wyzwań dla liderów i organizacji. – *Budowanie zdrowego środowiska pracy i dbanie o bezpieczeństwo psychologiczne jest de facto budowaniem swojej przewagi na rynku* – podkreślała psycholożka Karolina Wójcik podczas rozmowy w programie „Z pierwszej strony":

Coraz więcej firm dostrzega, że przyciąganie i utrzymywanie talentów zależy nie tylko od wynagrodzeń czy benefitów, ale także od jakości codziennych doświadczeń pracowników. Bezpieczeństwo psychologiczne oznacza środowisko, w którym ludzie mogą zadawać pytania, zgłaszać problemy, proponować nowe rozwiązania i popełniać błędy bez obawy



eprasa.pl 5b552b9236

o ośmieszenie czy negatywne konsekwencje. Właśnie w takich warunkach rodzi się innowacyjność.

WELLBEING ZACZYNA SIĘ OD RELACJI

W ostatnich latach firmy zainwestowały ogromne środki w programy wellbeingowe. Karty sportowe, konsultacje psychologiczne, warsztaty rozwojowe czy aplikacje wspierające zdrowie psychiczne stały się standardem w wielu z nich. Jednocześnie często pomijany jest najbardziej podstawowy element dobrostanu. – *Mówimy o wellbeingu, mówimy o dobrostanie pracowników w kontekście różnego rodzaju szkoleń, wsparcia psychologicznego dla pracowników, a nie myślimy o tym, że to właśnie ta atmosfera tego bezpieczeństwa lub braku to jest coś, co najmocniej wpływa de facto na ten dobrostan naszych pracowników i pracowniczek* – podkreślała Karolina Wójcik.

Pracownik może korzystać z najlepszych benefitów, ale jeśli każdego dnia funkcjonuje w środowisku opartym na strachu, nadmiernej kontroli i nieufności, trudno mówić o rzeczywistym dobrostanie. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję zawodową pozostaje jakość relacji z przełożonym oraz poczucie wpływu na wykonywaną pracę. To właśnie tutaj spotykają się obszary HR i przywództwa.

NOWE POKOLENIA, NOWE OCZEKIWANIA

Zmieniające się oczekiwania pracowników dodatkowo wzmacniają znaczenie bezpieczeństwa psychologicznego. Młodsze pokolenia coraz częściej oczekują od pracodawców nie tylko atrakcyjnych warunków finansowych, lecz także autentycznej kultury organizacyjnej. Liczy się transparentna komunikacja, możliwość wyrażania opinii, poczucie sensu wykonywanej pracy oraz szacunek dla indywidualności. Hierarchiczne modele zarządzania, oparte na zasadzie „polecenie – wykonanie", coraz słabiej odpowiadają na potrzeby współczesnych zespołów. Pracownicy oczekują partnerstwa, a nie wyłącznie nadzoru. Dla działów HR oznacza to większą rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej i wspieraniu menedżerów w budowaniu środowiska opartego na zaufaniu.

LIDER JAKO ARCHITEKT ODPORNOŚCI

Współczesny lider funkcjonuje w świecie pozbawionym prostych odpowiedzi. Nie jest już osobą, która zna wszystkie rozwiązania. Jego rolą staje się tworzenie warunków, w których zespół potrafi wspólnie odnaleźć właściwą drogę. To fundamentalna zmiana sposobu myślenia o przywództwie. Dr Monika Sońta przywoływała historię pilota zmuszonego do awaryjnego lądowania. O sukcesie zdecydowało nie tylko jego doświadczenie, ale również umiejętność wykorzystania zasobów wszystkich osób znajdujących się na pokładzie. Lider nie rozwiązywał problemu samodzielnie – uruchomił potencjał innych. W organizacjach działa to podobnie. Najbardziej odporne firmy nie opierają się na bohaterach ratujących sytuację w kryzysie. Ich siła wynika z kultury, w której ludzie czują odpowiedzialność, mają przestrzeń do działania i wiedzą, że ich głos ma znaczenie.

AQ – KOMPETENCJA PRZYSZŁOŚCI

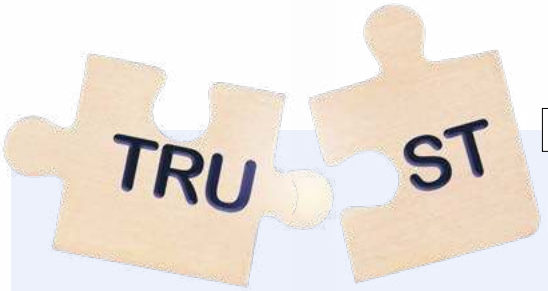
Coraz częściej eksperci wskazują, że obok inteligencji poznawczej (IQ) i emocjonalnej (EQ) rośnie znaczenie jeszcze jednego wymiaru – AQ, czyli Adaptability Quotient. To zdolność do adaptacji, która w świecie permanentnej zmiany może decydować o sukcesie zawodowym bardziej niż sama specjalistyczna wiedza. Kompetencje można rozwijać, a procedur można się nauczyć. Znacznie trudniej wykształcić gotowość do działania w warunkach niepewności, ciekawość poznawczą czy umiejętność wyciągania wniosków z porażek. Dlatego przyszłość działów HR będzie coraz silniej związana nie tylko z rozwojem kompetencji zawodowych, lecz także z budowaniem odporności psychicznej, zdolności adaptacyjnych i kultury bezpieczeństwa psychologicznego. ©



Szymon Glonek

Redaktor „Dziennika Gazety Prawnej", autor podcastów i wywiadów wideo publikowanych na portalach dziennik.pl i Forsal.pl. Twórca cyklu „Męskie rozmowy", który od roku ukazuje się na: dziennik.pl/tagi/meskie-rozmowy oraz na YouTube Grupa DGP Infor.

eprasa.pl 5b552b9236



RAPORT

SYMPATIA TO ZA MAŁO

Raport „Relacje pracowników z szefami wciąż dalekie od ideału. Co piąty profesjonalista nie ufa swojemu przełożonemu", opracowany przez Hays Poland, pokazuje, że dobre relacje z przełożonym nie zawsze idą w parze z poczuciem bezpieczeństwa i zaufaniem. Jak podkreśla Justyna Chmielewska, dyrektor w Hays Poland, współczesny lider powinien nie tylko zarządzać zespołem, ale również budować poczucie stabilności, transparentnie komunikować cele i wspierać pracowników w okresie niepewności. Tymczasem, choć 71 proc. profesjonalistów deklaruje, że lubi swojego szefa, aż 20 proc. nie darzy go zaufaniem, a co piąty pracownik uważa, że przełożony nie radzi sobie z presją i zmianami. Badanie pokazuje również, że pracownicy nie oczekują rewolucji w zarządzaniu, lecz podstawowych elementów budujących poczucie bezpieczeństwa – szczerej komunikacji, spójnych decyzji i ograniczenia chaosu. Wnioski płynące z raportu są jednoznaczne: współczesny kryzys przywództwa nie wynika z braku sympatii, ale z deficytu transparentności, konsekwencji i przewidywalności działań liderów.



POWRÓT DO BIUR NABIERA TEMPA

Raport „Hybrydowa układanka: dane, ludzie, przestrzeń", przygotowany przez CBRE, pokazuje, że model hybrydowy nie tylko utrzymał swoją pozycję, ale coraz wyraźniej przesuwa się w stronę większej obecności pracowników w biurach. Jak podkreśla Ewa Brzozowska-Szewczyk, Associate Director w CBRE, wyzwaniem przestaje być zachęcanie ludzi do powrotu, a staje się zarządzanie przestrzenią biurową. Już co piąta firma deklaruje wykorzystanie powierzchni biurowej na poziomie 61–80 proc., a część organizacji zaczyna odczuwać niedobór przestrzeni. Raport pokazuje również, że sama polityka organizacji nie zawsze przekłada się na rzeczywiste zachowania pracowników. Przyszłość pracy hybrydowej będzie wymagała większego wykorzystania danych, technologii monitorujących i bardziej elastycznego projektowania biur.



BADANIE

Zaangażowanie nie wystarczy

Badanie „#MierzymyWspółpracę", przygotowane przez Belbin Polska, pokazuje, że polskie organizacje mają zaangażowanych pracowników, ale nie potrafią przełożyć ich energii na efektywną współpracę zespołową. Jak podkreślają Beata Jacak-Drabik i Tomasz Knitter, założyciele oraz Master Trainerzy Belbin Polska, największym problemem nie są ludzie, lecz brak jasno określonych zasad współpracy. Aż 54 proc. respondentów funkcjonuje w oparciu o niewypowiedziane reguły, 35 proc. nie doświadcza bezpieczeństwa psychologicznego, a 40 proc. uważa konflikt za wyzwanie utrudniające codzienną pracę. Autorzy badania zwracają uwagę, że firmy opierają swoją efektywność bardziej na wysiłku jednostek niż na synergii zespołów. W dłuższej perspektywie może to prowadzić do spadku innowacyjności i utraty przewagi konkurencyjnej.

eprasa.pl 5b552b9236

DANE

WYNIKI POŻERAJĄ DOBROSTAN

Z danych zawartych w opracowaniu „Prawie co piąty profesjonalista zauważa spadek znaczenia dobrostanu pracowników w firmach. Wyniki ponad wszystko?", przygotowanym przez Hays Poland, wyłania się obraz organizacji coraz silniej skoncentrowanych na efektywności biznesowej kosztem potrzeb pracowników. Jak zauważa Karolina Lis, Senior Director w Hays Poland, rośnie rozdźwięk między priorytetami firm a możliwościami i oczekiwaniami zespołów. Aż 56 proc. respondentów uważa, że organizacje skupiają się przede wszystkim na wynikach finansowych, podczas gdy kwestie związane z dobrostanem, relacjami i kulturą organizacyjną schodzą na dalszy plan. Co piąty profesjonalista dostrzega spadek znaczenia działań wellbeingowych, a jedynie 37 proc. badanych jest przekonanych, że cele stawiane przez firmy są adekwatne do zasobów i możliwości pracowników. Dane pokazują, że krótkoterminowa koncentracja na produktywności może w dłuższej perspektywie prowadzić do spadku zaangażowania, wzrostu ryzyka wypalenia zawodowego oraz osłabienia więzi pracowników z organizacją.



the josh bersin company

PODCAST

AI zmienia zasady gry dla całego HR

W najnowszych odcinkach podcastu „The Josh Bersin Company Podcast" Josh Bersin, jeden z najbardziej wpływowych światowych analityków rynku pracy, analizuje ekonomię sztucznej inteligencji i jej wpływ na organizacje. W odcinku „Irresistible Wrapup, New Economics of AI, And Why AI is Like Traditional IT" przekonuje, że firmy popełniają ten sam błąd, który wcześniej popełniały przy cyfryzacji – koncentrują się na narzędziach zamiast na zmianie modelu działania. Bersin wskazuje, że HR powinien przejąć rolę architekta transformacji, projektując nowe sposoby pracy, a nie jedynie wdrażając rozwiązania technologiczne. Szczególnie interesujący jest wątek rosnących kosztów AI i konieczności budowania organizacji typu „superworker", w których ludzie i technologia funkcjonują jako jeden ekosystem.

eprasa.pl 5b552b9236



PODCAST

Wypalenie nie zaczyna się od przeciążenia

W odcinku „The Burnout Problem Most Leaders Are Missing" podcastu „HR Leaders Podcast" Chris Rainey, założyciel platformy HR Leaders, rozmawia o nowym spojrzeniu na wypalenie zawodowe. Główna teza jest zaskakująca – problemem nie jest wyłącznie nadmiar obowiązków, ale utrata poczucia wpływu i przewidywalności. Eksperci zwracają uwagę, że wiele organizacji nadal traktuje wellbeing jako zestaw benefitów, ignorując sposób projektowania pracy. Coraz większe znaczenie mają autonomia, przejrzystość oczekiwań i umiejętność zarządzania energią zespołu. Podcast pokazuje, że liderzy przyszłości będą odpowiadać nie tylko za wyniki, ale również za tworzenie środowiska, w którym ludzie są w stanie utrzymać wysoką efektywność bez permanentnego przeciążenia.

ANALIZA

PEŁNY ETAT PRZESTAJE BYĆ JEDYNĄ ODPOWIEDZIĄ

W analizie „Pełny etat albo nic? Dane z Europy pokazują, czego brakuje polskiemu rynkowi pracy", Łukasz Koszczoł, prezes Job Impulse, zwraca uwagę na ograniczoną elastyczność polskiego rynku pracy. Dane Polskiego Instytutu Ekonomicznego pokazują, że Polacy pracują średnio 38 godzin tygodniowo, podczas gdy średnia unijna wynosi 35 godzin. Jednocześnie jedynie 6,2 proc. zatrudnionych pracuje na niepełny etat, wobec 17,7 proc. w całej UE. Autor wskazuje, że wyzwaniem nie jest zwiększanie niestandardowych form zatrudnienia za wszelką cenę, ale tworzenie takich modeli pracy, które dają pracownikom realny wybór. Firmy powinny częściej odchodzić od schematu „pełny etat albo nic" i dopasowywać sposób organizacji pracy do rzeczywistych potrzeb biznesowych i życiowych pracowników.



eprasa.pl 5b552b9236

BADANIE

PRACOWAKACJE ZAMIAST URLOPU

Badanie „Workation – co to jest i gdzie jeździmy?", przygotowane przez InterviewMe, pokazuje, że workation przestaje być egzotycznym dodatkiem, a staje się istotnym elementem budowania atrakcyjności pracodawcy. Jak podkreśla Dominika Kowalska, ekspertka kariery InterviewMe, aż 69 proc. badanych wolałoby możliwość wyjazdu na workation niż dodatkowe dni urlopu, a 82 proc. uznałoby taki benefit za ważny argument przy wyborze pracodawcy. Co ciekawe, Polacy nie marzą wyłącznie o egzotycznych destynacjach – najczęściej wybierają miejsca blisko natury, również w Polsce. Wyniki pokazują, że zmienia się samo rozumienie work-life balance. Pracownicy nie chcą już oddzielać życia prywatnego od zawodowego, ale szukają większej autonomii i swobody w projektowaniu własnego stylu życia.



MEDIA

HARVARD BUSINESS REVIEW

Wypalony system, nie menedżer

Daisy Auger-Domínguez, w artykule „Burnout Looks Different Across the Org Chart. Watch for These Signs", zamieszczonym w „Harvard Business Review" przekonuje, że źródłem wypalenia menedżerów nie są ich indywidualne słabości, lecz sposób zaprojektowania organizacji. Opisuje zjawisko „kompresji", które szczególnie dotyka menedżerów średniego szczebla. To oni jednocześnie tłumaczą strategię zarządu, odpowiadają za wyniki zespołów, łagodzą napięcia i przejmują presję płynącą z wielu stron, nie mając przy tym adekwatnej decyzyjności. Autorka zwraca uwagę, że organizacje zbyt często próbują rozwiązywać problem wypalenia za pomocą programów wellbeingowych, warsztatów odporności psychicznej czy aplikacji wspierających dobrostan. Tymczasem prawdziwe rozwiązanie leży gdzie indziej – w uproszczeniu procesów decyzyjnych, ograniczeniu liczby równoległych priorytetów i jasnym określeniu odpowiedzialności. Artykuł stanowi ważne przypomnienie, że problem wypalenia menedżerów jest przede wszystkim problemem projektowym, a nie personalnym.

SHRM

HR staje się funkcją strategiczną

W opracowaniu „The Top 7 HR Trends for 2026" eksperci SHRM przekonują, że funkcja HR przechodzi jedną z największych transformacji ostatnich lat. Coraz większego znaczenia nabierają analityka danych, rozwój kompetencji przyszłości i personalizacja doświadczeń pracowników. Autorzy wskazują, że działy HR przestają pełnić rolę operacyjnego wsparcia biznesu i stają się jednym z głównych motorów transformacji organizacyjnej. Kluczowym wyzwaniem będzie umiejętność połączenia technologii z budowaniem kultury organizacyjnej.

eprasa.pl 5b552b9236



Richard Koch

REGUŁA 80/20 W ZARZĄDZANIU

MT Biznes

Pracujesz coraz więcej, a nadzwyczajnych efektów wciąż brak? Nie masz czasu na myślenie strategiczne? Świat zarządzania stoi na głowie: większość wysiłku idzie na marne, a tylko nieliczne działania naprawdę zmieniają wyniki. Ta książka pokazuje, jak stać się menedżerem 80/20 – liderem, który koncentruje się na tym, co daje największą dźwignię. Dowiesz się, jak:

- wykorzystywać siedem rodzajów dźwigni, aby osiągać więcej mniejszym wysiłkiem,
- umożliwiać ludziom robienie tego, w czym są najlepsi, zamiast ich kontrolować,
- budować sieci kontaktów między „różnymi światami" w organizacji,
- upraszczać procesy i eliminować to, co nie wnosi wartości,
- mieć więcej czasu w świecie, który obsesyjnie liczy sekundy,
- łączyć inteligencję, ambicję i „pielęgnowane lenistwo" w przepis na wyjątkowe wyniki.

Poznasz dziesięć sposobów bycia menedżerem 80/20 – od dociekliwego i mentora po „leniwego" i strategicznego. Zobaczysz, jak podjęcie niewielkich, ale właściwych decyzji może odmienić twoją organizację.





Sharon Martin

ZDROWE GRANICE – ZDROWE RELACJE

Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne

Trudno ci odmawiać innym ludziom? Martwisz się, że w ten sposób sprawiasz im zawód? Stale przedkładasz cudze potrzeby nad własne? Jeśli tak, to wiedz, że nie jesteś wyjątkiem. Stawianie wyraźnych, zdrowych granic to niezbędny element dbania o siebie, ale wielu z nas sprawia spore trudności. Ten poradnik zapewnia bezpieczną przestrzeń do refleksji nad własnymi potrzebami, co pozwoli ci stawiać lepsze granice – poczynając od siebie.

Kolejna książka autorki poradnika *Zdrowe granice - zdrowe relacje* to dziennik z przewodnikiem. Zawiera skuteczne ćwiczenia, które pomogą ci rozpoznać własne potrzeby, pragnienia i oczekiwania wobec innych ludzi. Dzięki zamieszczonym w niej wskazówkom i zadaniom pisemnym udoskonalisz swoje umiejętności komunikacyjne, poprawisz relacje z ludźmi i nauczysz się stawiać zdrowe granice we wszystkich obszarach życia. Przekonasz się, że autorefleksja poprzez pisanie pomaga wprowadzić zmiany, które nie tylko cię chronią, ale także wspierają twój rozwój.

Justyna Żejmo

MÓZG. SIEDZIBA SZCZĘŚCIA

Sensus

Często szczęście definiujemy je przez pryzmat tego, co nas ukształtowało, czego nam brakuje, czego doświadczyliśmy. Mózg gromadzi wspomnienia, sortuje je, filtruje i na ich podstawie tworzy własną definicję szczęścia. Pytanie, czy pozwala nam ona żyć pełnią życia, czy jednak pozostawia w miejscu, w którym nic się nie zmienia. Szczęście, jak się okazuje, to nie rzeczy materialne. To stan wewnętrzny. Czy można go osiągnąć? Tak, gdyż nie jest on stałą cechą zapisaną w DNA, lecz dynamicznym procesem kształtowanym przez predyspozycje, środowisko, działanie i podejście do doświadczeń życiowych. Czy w tym procesie stworzysz dobrostan, zależy od twojego stylu życia, sposobu myślenia i tego, jak dbasz o swój stan emocjonalny w różnych sytuacjach. Zatem siedziby szczęścia powinniśmy szukać w mózgu. Ludzie, którzy czują się dobrze ze swoim życiem, wykonali kawał pracy: nad sobą, swoimi relacjami i środowiskiem, czyli nad działaniem swojego mózgu.



eprasa.pl 5b552b9236



Nicola Jane Hobbs

KOBIETA ZRELAKSOWANA

PWN

Czy kiedykolwiek spotkałaś kobietę zrelaksowaną? Kobietę swobodną. Taką, która nie boi się zajmować miejsca w świecie. Wolną, wyrozumiałą i łagodną wobec siebie. Kobietę, która potrafi odpoczywać – bez poczucia winy, bez przepraszania, bez przeświadczenia, że musi na to zasłużyć. Kobietę, która szanuje swoje potrzeby. Być może nie. Z pewnością jednak na twojej drodze stanęła niejedna perfekcjonistka – wciąż niezadowolona z siebie, żyjąca w napięciu i nieustannie odczuwająca lęk przed porażką i odrzuceniem. Być może sama jesteś tą kobietą. Żyjemy w świecie kobiet przeciążonych i wyczerpanych, które próbują sprostać wygórowanym oczekiwaniom społecznym, a w rezultacie czują się niedocenione, niewystarczające i często samotne.

Nicola Jane Hobbs pokazuje, jak stres wpływa na nasz umysł, nasze ciało i relacje. Łącząc badania naukowe, duchowość oraz historie kobiet, udowadnia, że odpoczynek nie jest oznaką lenistwa, lecz wyrazem zdrowej troski o siebie i swoje zasoby.

Kobieta zrelaksowana to inspirujący przewodnik dla kobiet, które pragną żyć radośnie i autentycznie.



Jim Collins, Morten T. Hansen

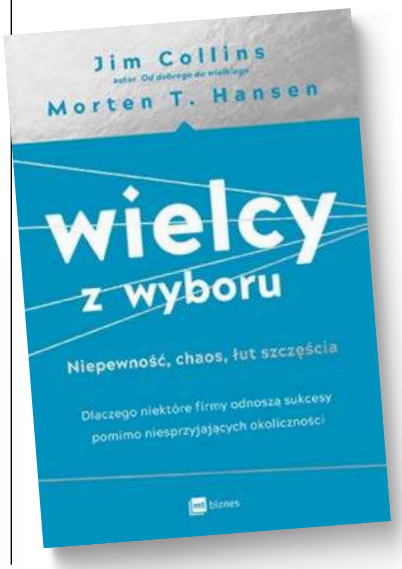
WIELCY Z WYBORU. NIEPEWNOŚĆ, CHAOS, ŁUT SZCZĘŚCIA

MT Biznes

Dlaczego jedne firmy rosną 10 razy szybciej niż rynek – nawet w kryzysie – a inne tracą grunt pod nogami przy pierwszym wstrząsie? Bo jedne mają strategię na czas chaosu. Drugie mają tylko nadzieję. W tej książce autorzy pokazują, jak krok po kroku budować firmę odporną na niepewność, zmienność rynku i kryzysy gospodarcze.

Z książki dowiesz się, jak:

- podejmować decyzje w warunkach niepewności, bez impulsywnych ruchów,
- wyznaczyć stabilne tempo wzrostu i trzymać się go niezależnie od koniunktury, ograniczać ryzyko bez hamowania rozwoju,
- testować nowe pomysły małymi krokami, zanim zainwestujesz duże środki,
- budować finansowe i operacyjne „bufory bezpieczeństwa".
- Nauczysz się:
- tworzyć przewagę konkurencyjną opartą na systemie, nie na jednorazowych zrywach,
- oddzielać realne zagrożenia od szumu informacyjnego,
- rozwijać innowacje w sposób kontrolowany i skalowalny,
- budować kulturę dyscypliny i odpowiedzialności w zespole.







Ewelina Podrez-Siama

MARKA OSOBISTA W CZASACH AI I GENERATYWNEGO WYSZUKIWANIA

Onepress

Kiedy nie istniało jeszcze generatywne wyszukiwanie, o tym, jak cię postrzegano w sieci decydowały słowa kluczowe i linki. Dziś wyszukiwarki i asystenci AI są czymś więcej niż katalogiem stron. Zaczęły po swojemu tłumaczyć świat. I tłumaczyć ciebie – na podstawie tego, co o tobie mówią dane, inni ludzie i treści, które zamieszczasz. To tak zwane generatywne wyszukiwanie, które nagradza spójność: w tym, kim jesteś, co mówisz i co robisz.

Możesz być ekspertem w swojej dziedzinie. Ale jeśli twoja marka osobista nie daje algorytmom wystarczająco jasnego sygnału – jeżeli jest rozmyta, niespójna lub po prostu nieustrukturyzowana – nie dostaniesz nagrody w postaci widoczności.

Ta książka ma ci pomóc tę nagrodę zdobyć. Podane tu wskazówki przydadzą się podczas budowania marki, którą AI będzie w stanie poprawnie zinterpretować i podsunąć twoim potencjalnym klientom wtedy, gdy szukają specjalisty takiego jak ty. Nie musisz rozumieć każdego modelu językowego od środka. Musisz wiedzieć, jak twoja marka jest widziana i interpretowana.

eprasa.pl 5b552b9236

personel & zarządzanie



W następnym numerze:

Strategia mierzenia rekrutacji, czyli w jaki sposób znaleźć równowagę między KPI procesowymi?

Czy twój zespół byłby gotów udzielić feedbacku... swojemu szefowi?

Sztuczna inteligencja w employer brandingu

Trendy i wyzwania w obszarze budowania zaangażowania pracowników

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2026

Zamów prenumeratę „Personelu i Zarządzania"
na **www.sklep.infor.pl**:

- wersja PREMIUM – wydanie papierowe i e-wydanie – prenumerata na 12 miesięcy – 1040 zł brutto
- wersja STANDARD – wydanie papierowe lub e-wydanie z dostępem do archiwum – prenumerata na 12 miesięcy – 930 zł brutto

Nie wiesz, jak zamówić?

zadzwoń **801 626 666**

napisz **bok@infor.pl**

wejdź na stronę **personel.infor.pl**

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

Prezes zarządu
Ryszard Pieńkowski

INFOR PL Spółka Akcyjna
ul. Burakowska 14
01–066 Warszawa
www.infor.pl

Redakcja w składzie

Redaktor naczelna
Ewa Walenda
tel. 510 024 943
ewa.walenda@infor.pl

Redaktor
Anna Władarczyk
anna.wludarczyk@infor.pl

Grafik
Agnieszka Kwiatkowska

Projekt makiety
Sebastian Bieganik

Marketing, promocja, reklama
Katarzyna Chałas
tel. 510 024 916
katarzyna.chalas@infor.pl

Dziennikarz współpracujący
Halina Guryn

Grafiki
Shutterstock

Adres redakcji
ul. Burakowska 14
01–066 Warszawa
www.personel.infor.pl

Biuro Obsługi Klienta
ul. Burakowska 14
01–066 Warszawa
tel. 0 801 626 666,
bok@infor.pl
www.sklep.infor.pl

Zamówienia na prenumeratę przyjmują również: Kolporter, Garmond Press, GLM, As Press oraz urzędy pocztowe.

Copyright by INFOR PL SA. Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego. Wykonywanie kserokopii lub powielanie inną metodą oraz rozpowszechnianie bez zgody wydawcy w całości lub części jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej.

INFOR PL SA jest podatnikiem VAT
NIP 118-00-93-066

Materiałów niezamówionych nie zwracamy. Zastrzegamy sobie prawo do skrótów i zmian tytułów. Nie ponosimy odpowiedzialności za treść reklam zamieszczonych na łamach.

Materiały oznaczone jako sekcja partnerska, wybrane z rynku, artykuły sponsorowane, materiały partnera, partner wydania stanowią materiały reklamowe w rozumieniu art. 36 ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe.

Druk: Paper&Tinta

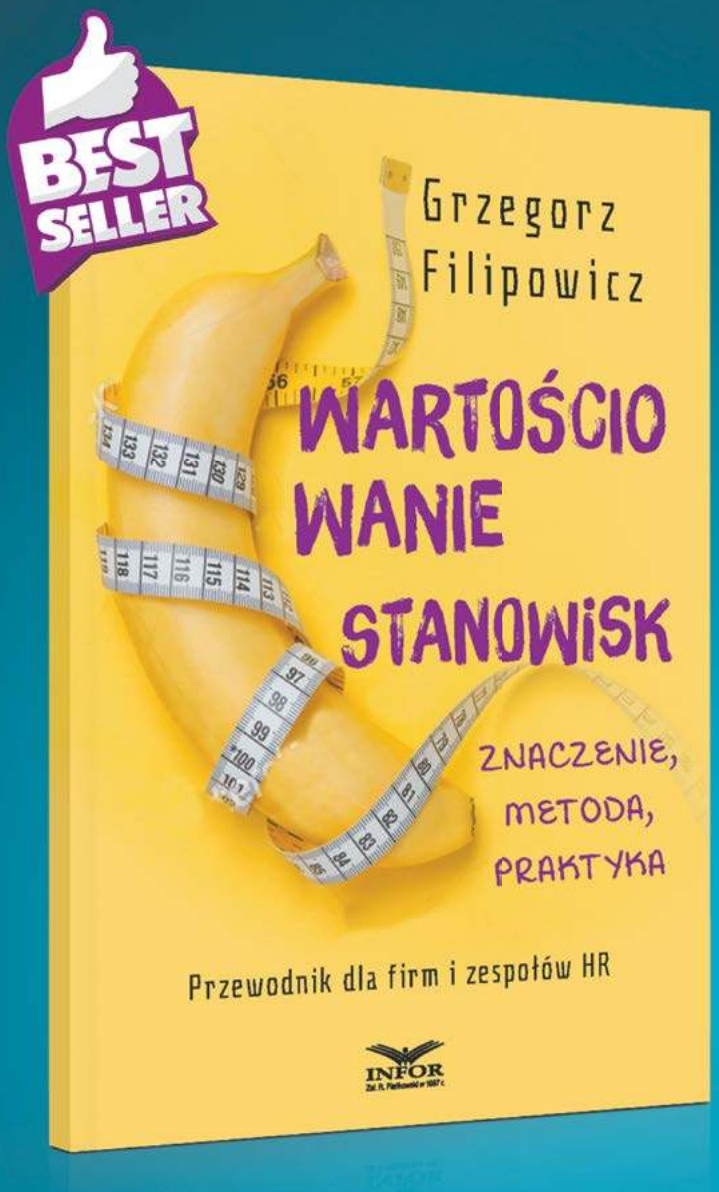
Nakład 5000 egz.

eprasa.pl 5b552b9236

personel & zarządzanie

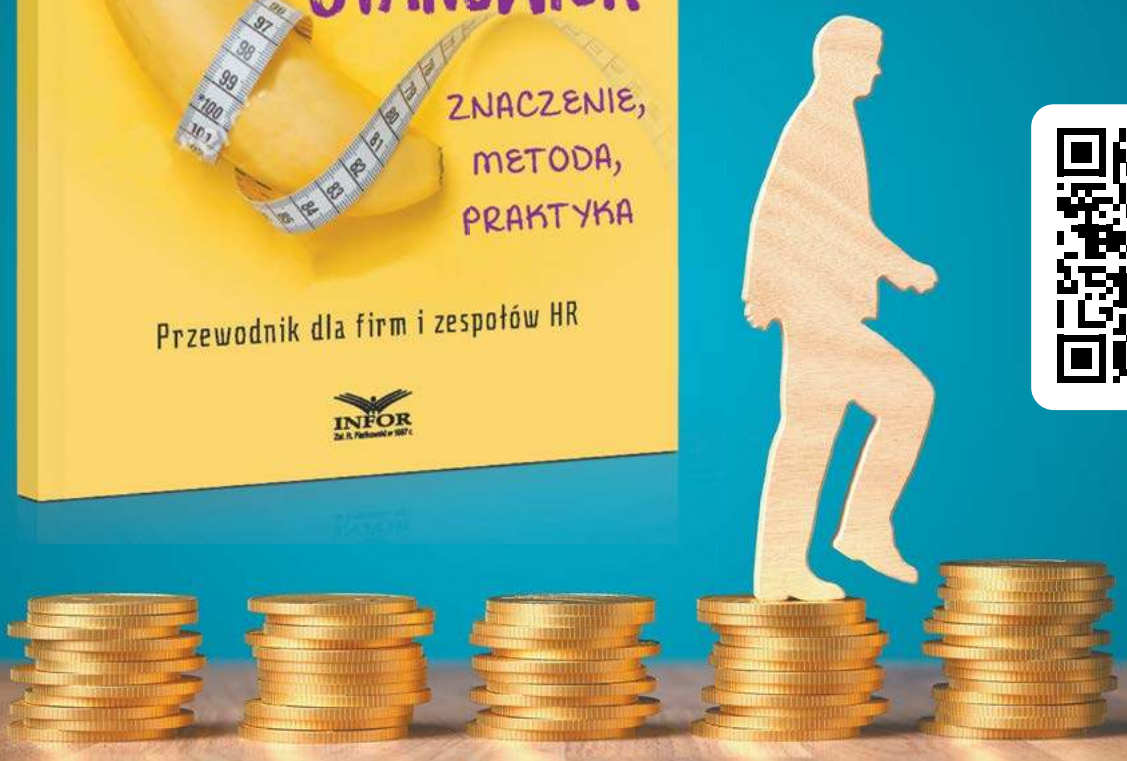
Transparentność wynagrodzeń

– czy Twoja firma jest gotowa na zmiany?



Z publikacji dowiesz się, jak:

- uporządkować opisy stanowisk pracy i powiązać je z rzeczywistymi zadaniami,
- przeprowadzić wartościowanie stanowisk w sposób możliwy do obrony,
- zbudować strukturę wynagrodzeń (stopnie płacowe i przedziały płacowe),
- przygotować organizację do udzielania informacji pracownikom,
- spełnić wymogi raportowe wynikające z dyrektywy UE



eprasa.pl 5b552b9236



eprasa.pl 5b552b9236