INFOR
Zał. R. Pierkowski w 1987 r.

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

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR II (440) LISTOPAD 2026



LWY KOŹMIŃSKIEGO

Rafayel Asatryan, Julita Mazurkiewicz, Michał Wypychewicz

feedback, który działa

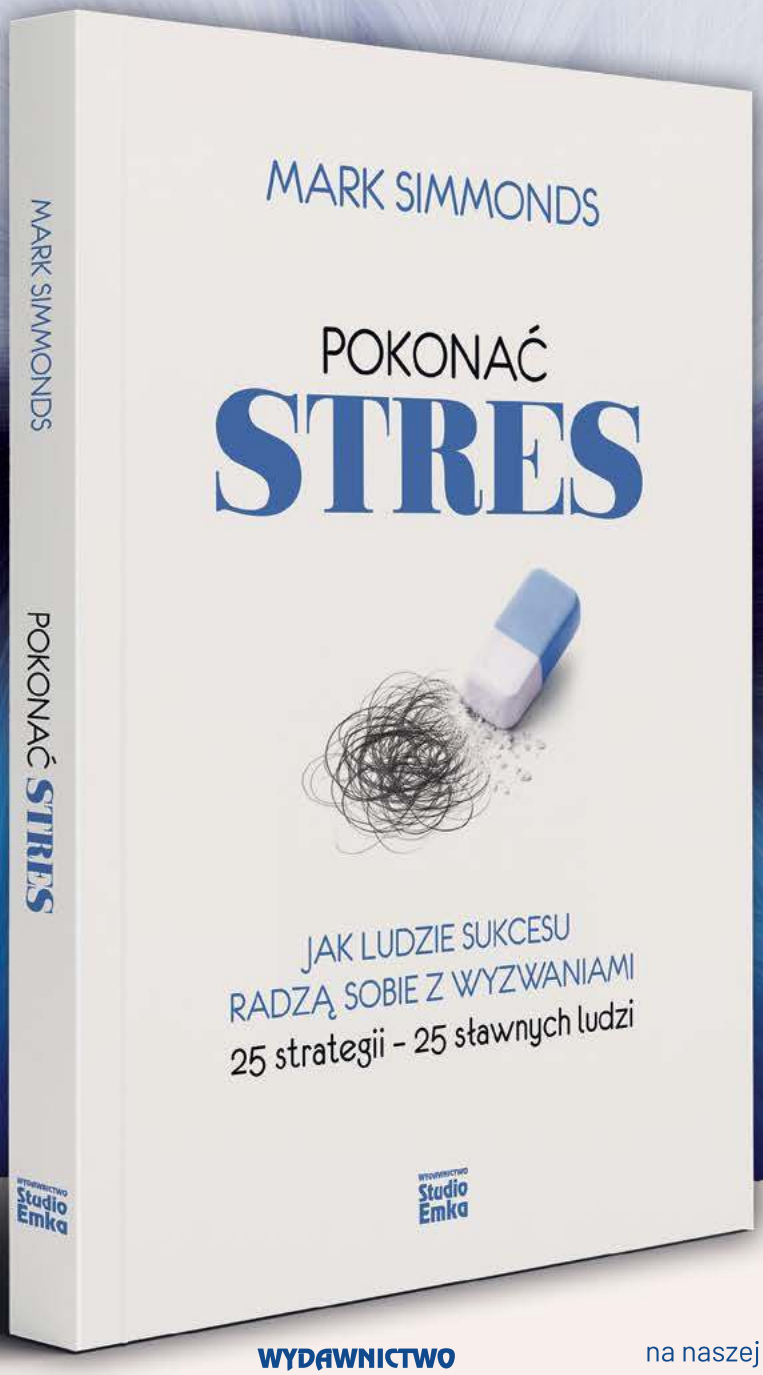
TEMAT NUMERU

CENA: 95 zł (w tym VAT 8%)

NOVAK **DJOKOVIĆ** • OPRAH **WINFREY** • JENNIFER **ANISTON** • ED **SHEERAN**

STRESU NIE UNIKNIESZ

ALE MOŻESZ NAUCZYĆ SIĘ **NIM ZARZĄDZAĆ.**



25 STRATEGII LUDZI SUKCESU, KTÓRE MOŻESZ SPRAWDZIĆ NA SOBIE.

WYDAWNICTWO Studio Emka

Więcej na naszej stronie **studioemka.com.pl**

f studioEMKA

wydawnictwostudioemka

eprasa.pl 7da328019a



Współczesne przywództwo nie polega wyłącznie na wyznaczaniu kierunku i realizacji celów biznesowych. Jego istotą jest przede wszystkim rozwój ludzi. Dlatego feedback staje się dziś jednym z najważniejszych narzędzi skutecznego lidera oraz fundamentem zdrowej kultury organizacyjnej.

Dobrze przekazana informacja zwrotna pomaga pracownikom lepiej rozumieć oczekiwania, świadomie rozwijać swoje mocne strony i identyfikować obszary wymagające doskonalenia. Jednocześnie daje menedżerom możliwość lepszego poznania potrzeb, aspiracji i potencjału swoich zespołów. To właśnie dzięki regularnemu dialogowi budujemy środowisko oparte na zaufaniu, odpowiedzialności i wzajemnym szacunku.

Feedback wymaga jednak odwagi po obu stronach. Odwagi, by mówić otwarcie o sukcesach, ale także o wyzwaniach. Odwagi, by słuchać i przyjmować różne perspektywy. Najbardziej efektywne organizacje nie unikają trudnych rozmów, lecz traktują je jako szansę na rozwój.

Kluczowe jest również, aby feedback nie był jednorazowym wydarzeniem związanym z procesem oceny. Największą wartość przynosi wtedy, gdy staje się naturalnym elementem codziennej współpracy. To właśnie regularna, konstruktywna i oparta na faktach informacja zwrotna pozwala szybciej się uczyć, budować zaangażowanie i osiągać ambitne cele.

Zachęcam wszystkich liderów i menedżerów do sięgnięcia po to wydanie magazynu, które dostarcza nie tylko praktycznej wiedzy, lecz także wiele inspiracji wspierających budowanie zaangażowanych zespołów i nowoczesnej kultury organizacyjnej.

Agnieszka Konarzewska

Agnieszka Konarzewska

Dyrektor HR w BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego

eprasa.pl 7da328019a



OD REDAKCJI

Chcemy wiedzieć, jak nam idzie. Czy to, co robimy, ma sens? Co możemy zrobić lepiej? Co w naszej pracy jest wartościowe i co warto rozwijać? Informacja zwrotna powinna pomagać znaleźć odpowiedzi na te pytania. A jednak nie zawsze tak się dzieje. Zamiast wskazówki, która pozwala ruszyć dalej, pracownik słyszy ocenę. Zamiast rozmowy o konkretnym działaniu – sąd o człowieku. Nic dziwnego, że feedback, choć potrzebny, bywa źródłem napięcia i uruchamia mechanizmy obronne. Jak rozmawiać, żeby informacja zwrotna rzeczywiście prowadziła do zmiany, a nie do wycofania się lub podważania racji drugiej strony – podpowiadamy w temacie numeru.

Nie da się jednak oddzielić jakości rozmów od warunków, w jakich pracujemy. Lider, który sam funkcjonuje w ciągłym przeciążeniu, nie zawsze ma przestrzeń, by uważnie słuchać i wspierać rozwój zespołu. Dlatego w numerze podejmujemy także temat organizacyjnych źródeł przeciążenia menedżerów oraz tego, jak rozpoznawać ryzyka, zanim odbiją się na wynikach firmy. Przyglądamy się również dobrostanowi w miejscu pracy, który nie powinien być traktowany jak kolejny benefit, lecz jako element odpowiedzialnego zarządzania i kultury organizacyjnej.

Dobra informacja zwrotna nie jest ani pochwałą na pocieszenie, ani krytyką podaną w łagodniejszych słowach. Jej jakość zależy nie tylko od tego, jak mówi menedżer, ale też od tego, czy w organizacji jest miejsce na pytania, odmienne perspektywy i uczciwą rozmowę – także wtedy, gdy nie wszystkie wnioski są wygodne.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

spis treści

6 Opinie: Młodzi szukają pracy, firmy pracowników. Dlaczego się rozmijają?
Paulina Ferenc, Jacek Opala, Agnieszka Bojda, Katarzyna Klimek-Michno

10 Lwy Koźmińskiego
Przyznano nagrody w 2l. edycji konkursu dla absolwentów

44 Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Paweł Faliński, Maja Kuryłło, Michał Płaczkiewicz

50 Człowiek zamiast benefitu
Rozmowa z Agnieszką Czerkawską, założycielką i CEO Wellbeing Institute, o dobrostanie, odpowiedzialności liderów i kulturze pracy wspierającej ludzi
Ewa Walenda

56 Jakoś to będzie?
Organizacyjne źródła przeciążenia liderów i jego konsekwencje dla zespołów
Ewa Suszek, Paweł Niziński

62 System wczesnego ostrzegania
Jak wykrywać ryzyka organizacyjne, zanim pojawią się w wynikach biznesowych?
Anna Farion

68 Zapomniana połowa załogi
W jaki sposób dotrzeć do pracowników bez biurka?
Tomasz Chaciński

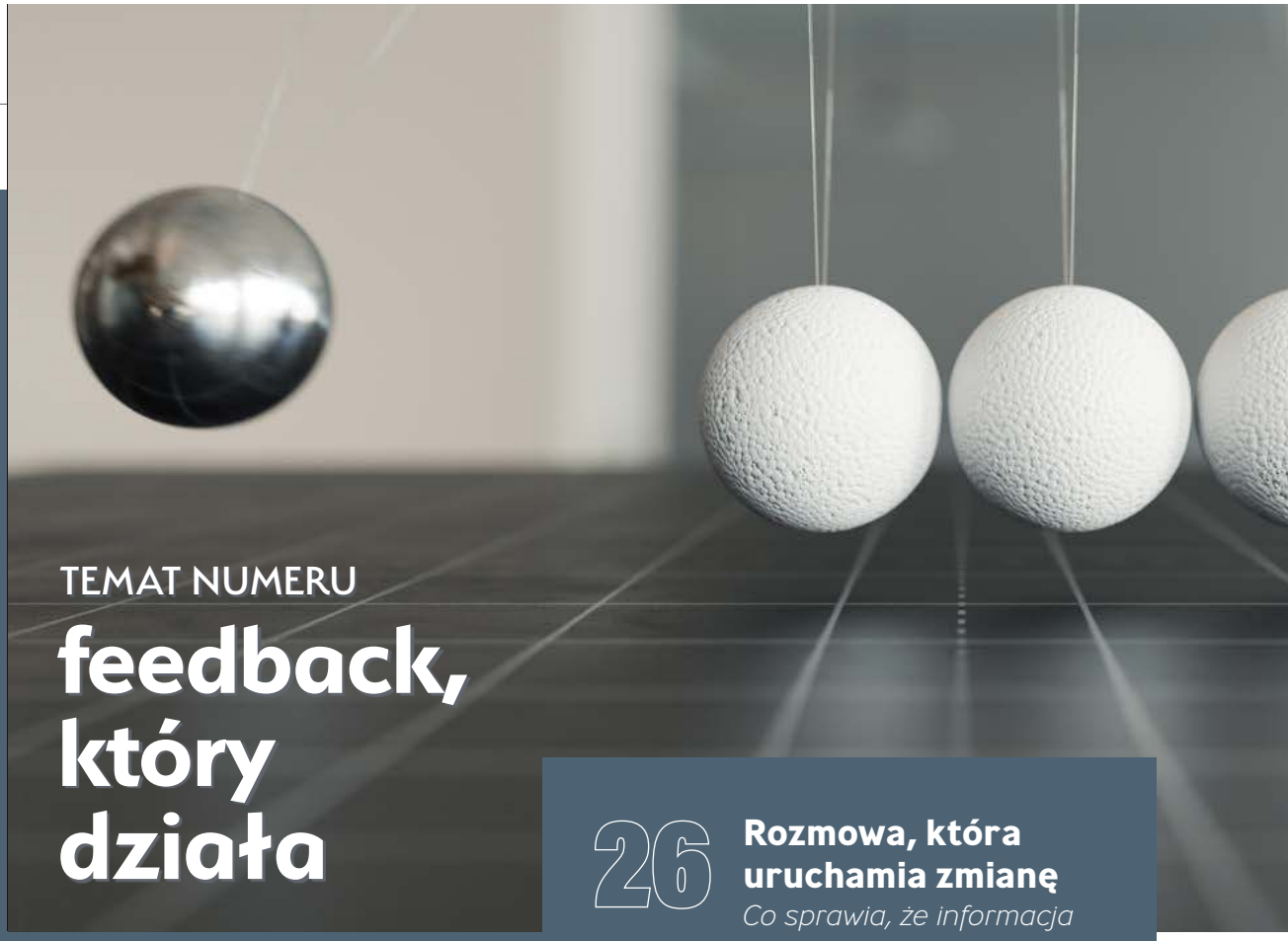
72 CSR czy twarda kalkulacja
Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami biznesowym game changerem
Rafał Kowalczyk

76 Debata: Między kryzysem a dojrzałością
O wyzwaniach, które kształtują przyszłość coachingu

82 Zgłoszenie to nie donos
Rozmowa z przedstawicielami firmy EasyWhistle – Matti Timonenem, CEO, Joonasem Toivanenem, CTO, Karoliną Langebaum, partnerem, oraz Miiką Tiihonenem, COO, o nieprawidłowościach w organizacjach i funkcjonowaniu systemu zgłoszeń
Ewa Walenda

88 Granice wsparcia
Jak wykorzystywać narzędzia psychoterapii w pracy HR-owca?
Monika Hryniszyn

eprasa.pl 7da328019a



TEMAT NUMERU

feedback, który działa

26 **Rozmowa, która uruchamia zmianę**
Co sprawia, że informacja zwrotna przekłada się na działanie?
Monika Maria Masztafiak

32 **Poza własną perspektywą**
Samoświadomość lidera, relacje i myślenie systemowe jako warunki skutecznego feedbacku
Matylda Stasiuk

36 **Między oceną a docenieniem**
Co pracownicy sądzą o feedbacku?

38 **Fakty zamiast racji**
Czyli trudne rozmowy menedżerskie o zachowaniach, konsekwencjach i odpowiedzialności
Marta Barcicka

94 Plan B
Projektowanie kariery w cieniu zmian, restrukturyzacji i sztucznej inteligencji
Maja Chabińska-Rossakowska

100 Mierzalność w HR (4)
Jak rotacja, retencja, dobrowolne odejścia, stabilność zespołu i wypalenie kształtują współczesne firmy?
Tomasz Łyszyński

106 Rozmowy o...
feedbacku
Szymon Glonek

108 Dzieje się, czyli informacje z rynku

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

znajdź nas na:

eprasa.pl 7da328019a

MŁODZI SZUKAJĄ PRACY, FIRMY PRACOWNIKÓW. DLACZEGO SIĘ ROZMIJAJĄ?

W debacie o rynku pracy regularnie powraca ten sam paradoks: młodzi ludzie sygnalizują trudności ze znalezieniem pierwszej pracy, a pracodawcy nadal mówią o potrzebie pozyskiwania talentów. Skoro obie strony są sobie potrzebne, skąd bierze się to niedopasowanie?

Początek kariery zawodowej zawsze był wymagający, jednak dziś młodzi wchodzą na rynek pracy w warunkach dużej konkurencji i szybko zmieniających się oczekiwań. Sam dyplom coraz rzadziej stanowi przewagę konkurencyjną. Pracodawcy zwracają uwagę nie tylko na wykształcenie, lecz także na gotowość do nauki, inicjatywę oraz zaangażowanie.



Paulina Ferenc

Talent Acquisition Lead,
Volvo Group Poland

Z perspektywy rekrutacyjnej obserwuję, że wiele firm jest gotowych zatrudniać osoby bez dużego doświadczenia zawodowego. Poszukują jednak dowodów potencjału. Dodatkowe projekty, działalność w organizacjach studenckich, wolontariat czy kursy pokazują, że kandydat świadomie inwestuje w swój rozwój i potrafi brać odpowiedzialność za własną karierę. Jednocześnie liczba aplikacji na stanowiska juniorskie jest często bardzo duża. Oznacza to, że nawet przy niewielkich wymaganiach pracodawca może wybierać spośród wielu kandydatów spełniających podstawowe kryteria. Dlatego kluczowe staje się nie tylko zdobywanie kompetencji, lecz także umiejętność prezentowania ich wartości.

Nie można jednak patrzeć wyłącznie z perspektywy kandydatów. Dla organizacji zatrudnienie osoby bez doświadczenia jest inwestycją wymagającą czasu, zaangażowania menedżerów oraz odpowiednio zaplanowanego wdrożenia. Firmy coraz częściej analizują nie tylko potencjał kandydatów, lecz także perspektywę długofalowej współpracy. W warunkach wysokiej mobilności pracowników jest to całkowicie zrozumiałe.

Istotną rolę odgrywa również sam proces rekrutacji. Młodzi kandydaci oczekują transparentności, jasnych informacji i autentycznej komunikacji. Przeciągające się procesy, brak informacji zwrotnej czy rozbieżność między ofertą a rzeczywistością mogą skutecznie osłabić zainteresowanie pracodawcą. Nie warto więc szukać winnych po jednej stronie. Młodzi powinni aktywnie rozwijać kompetencje i zdobywać doświadczenia, a pracodawcy dostrzegać potencjał, nie tylko gotowe umiejętności. Dopiero połączenie tych dwóch perspektyw pozwala skutecznie zmniejszać lukę między oczekiwaniami kandydatów a potrzebami organizacji. Bo skuteczna rekrutacja nie kończy się wraz z podpisaniem umowy. Jej sukces zaczyna się wtedy, gdy obie strony widzą w sobie partnerów do wspólnego rozwoju.

eprasa.pl 7da328019a



Jacek Opala

Prezes zarządu Exact x Forestall

Młodzi szukają pracy, pracodawcy szukają pracowników. Na pierwszy rzut oka to paradoks. W praktyce problemem coraz rzadziej jest sama liczba kandydatów, a coraz częściej niedopasowanie oczekiwań, kompetencji i sposobu wejścia na rynek. W II kw. 2026 r. stopa bezrobocia wśród osób w wieku 15–24 lata wynosiła 11 proc. wobec 3,3 proc. w grupie 15–64 lata. Jednocześnie 60 proc. firm deklaruje trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników, a w przemyśle i górnictwie odsetek ten sięga 66 proc.

Nie powiedziałbym, że winę ponoszą młodzi, bo nie mają kompetencji, ani że pracodawcy po prostu za dużo wymagają. Problem jest bardziej złożony. Firmy chcą ludzi, którzy szybko wejdą w rolę, ale jednocześnie coraz mniej organizacji ma czas i zasoby, by naprawdę ich wdrażać. Z kolei młodzi oczekują elastyczności, jasnych zasad, informacji zwrotnej i poczucia, że pierwsza praca nie jest ślepą uliczką. To nie są wygórowane oczekiwania. Trudność zaczyna się wtedy, gdy z jednej strony firma oczekuje gotowego specjalisty na stanowisku juniorskim, a z drugiej kandydat zakłada, że sama obecność w organizacji automatycznie zapewni mu rozwój. Nie uważam też, że młodym Polakom brakuje potencjału. Wyniki PISA 2025 pokazują, że w matematyce, czytaniu i naukach przyrodniczych są w europejskiej czołówce. Problem zaczyna się później: kiedy wiedzę trzeba przełożyć na praktykę, odpowiedzialność za proces, pracę z danymi i rozwiązywanie realnych problemów. Tego nie da się nauczyć wyłącznie na uczelni.

Do tego dochodzi technologia. Automatyzacja i AI ograniczają część prostych, powtarzalnych zadań, na których przez lata młodzi zdobywali pierwsze doświadczenia. W przemyśle równolegle rośnie znaczenie analizy danych, rozwiązywania problemów, znajomości procesów jakościowych, szybkiego uczenia się i adaptacji. Pracodawcy nie mogą więc czekać, aż rynek dostarczy im gotowych specjalistów. Muszą współtworzyć ich kompetencje.

W Exact x Forestall ponad 60 proc. pracowników stanowią studenci. Dlatego budujemy kilka poziomów wejścia i rozwoju: możliwość dopasowania pracy do zajęć, szkolenia xAcademy rozwijające konkretne umiejętności techniczne oraz xFuture wspierające dalszą edukację. Nie traktuję tych rozwiązań jako benefitu dla młodych, tylko jako element odpowiedzialnego budowania kadr. Jeżeli firma korzysta z potencjału osób na początku kariery, powinna też pomóc im zrobić zawodowy krok do przodu.

Pracodawcy nie mogą czekać, aż rynek dostarczy im gotowych specjalistów. Muszą współtworzyć ich kompetencje.

Kto więc powinien zrobić pierwszy krok? Moim zdaniem pracodawca. To on projektuje proces rekrutacji, stanowisko, wdrożenie i ścieżkę rozwoju. Młody kandydat powinien przyjść z motywacją, gotowością do nauki i odpowiedzialnością, ale nie możemy oczekiwać od niego doświadczenia, którego nie miał jeszcze gdzie zdobyć. Jeśli firmy dalej będą szukać wyłącznie juniorów z doświadczeniem, za kilka lat problem z brakiem specjalistów będzie tylko większy.

eprasa.pl 7da328019a

> *Spotkanie jest możliwe, jeśli obie strony przestaną czekać na idealnego partnera i zaczną traktować pierwszą pracę jako wspólną inwestycję, a nie gotowy produkt.*



Agnieszka Bojda
Commercial Operations Director, LHH

Mam wrażenie, że młodzi i pracodawcy szukają się nawzajem, ale patrzą w zupełnie innych kierunkach. Firmy oczekują kandydatów gotowych do pracy od pierwszego dnia, a absolwenci przychodzą z potencjałem, który dopiero trzeba rozwinąć. Nie uważam, żeby głównym problemem były kompetencje młodych. To pokolenie szybko się uczy, swobodnie porusza się w świecie technologii i jest otwarte na zmiany. Brakuje mu raczej doświadczenia w funkcjonowaniu w organizacji, umiejętności pracy pod presją czasu czy przyjmowania informacji zwrotnej, a tego nie da się nauczyć wyłącznie w szkole czy na studiach.

Jednocześnie dostrzegam, że wymagania w ogłoszeniach bywają oderwane od rzeczywistości. Stanowisko juniorskie z wymogiem kilku lat doświadczenia, znajomością wielu narzędzi i biegłym językiem obcym skutecznie zniechęca osoby, które mogłyby się świetnie sprawdzić. Wiele firm, szczególnie w czasach niepewności gospodarczej, ograniczyło programy stażowe i trainee, bo traktuje je jako koszt, a nie inwestycję. To krótkowzroczne podejście, ponieważ za kilka lat zabraknie ludzi, którzy znają organizację od środka i mogliby przejąć bardziej odpowiedzialne role.

Czy młodzi mają nierealistyczne oczekiwania? Czasem tak, zwłaszcza gdy chodzi o wynagrodzenie na start albo tempo awansu. Warto jednak pamiętać, że ich oczekiwania dotyczące elastyczności, sensu pracy czy dobrej atmosfery nie są fanaberią, tylko sygnałem, jak zmienia się rynek. Pracodawcy, którzy to rozumieją, nie mają problemu z przyciąganiem talentów.

Dużą barierą jest też sam proces rekrutacji. Długie formularze, automatyczne odmowy bez słowa wyjaśnienia, kilka etapów rozmów i tygodnie oczekiwania na odpowiedź sprawiają, że młodzi kandydaci szybko się zniechęcają albo wybierają inną ofertę. Rekrutacja to pierwsze doświadczenie z firmą i często decyduje o tym, czy ktoś w ogóle będzie chciał z nią współpracować.

Kto powinien zrobić pierwszy krok? Uważam, że obie strony, ale to pracodawcy mają więcej narzędzi, by zmienić sytuację. Mogą realnie przemyśleć wymagania, oddzielić to, co niezbędne, od tego, co jedynie mile widziane, a także inwestować w programy wdrożeniowe, mentoring i współpracę z uczelniami. Młodzi z kolei powinni wcześniej zdobywać doświadczenie przez praktyki, wolontariat czy własne projekty oraz uczyć się mówić o swoich mocnych stronach w sposób, który pokazuje korzyść dla pracodawcy. Spotkanie jest możliwe, jeśli obie strony przestaną czekać na idealnego partnera i zaczną traktować pierwszą pracę jako wspólną inwestycję, a nie gotowy produkt.

eprasa.pl 7da328019a



Katarzyna Klimek-Michno

Ekspertka ds. komunikacji w Fundacji Sarigato

Aby światy młodych ludzi i pracodawców mogły się spotkać, potrzebny jest wspólny język oparty na uważności i wzajemnym zrozumieniu potrzeb. Z perspektywy organizacji pozarządowej, która realizuje projekt edukacyjny Hakersi i pomaga młodym osobom w starcie na rynku pracy, widzimy, jak bardzo potrzebują one wsparcia ze strony osób mających doświadczenie i znających realia zawodowe. Młodzi często czują się zagubieni w szybko zmieniającej się rzeczywistości, w której coraz większą rolę odgrywa AI i pojawiają się obawy o przyszłość pracy.

Zapotrzebowanie na kompetencje cyfrowe jest duże, ale znajomość technologii zdecydowanie powinna iść w parze z rozwijaniem kompetencji społecznych oraz inteligencji emocjonalnej. Umiejętności interpersonalne, aktywne słuchanie, empatia, krytyczne myślenie, kreatywność, odporność psychiczna i gotowość do zmian są ważne zarówno dla młodych stawiających pierwsze kroki na rynku pracy, jak i doświadczonych pracowników, menedżerów i liderów. Jeśli każda strona zadba o tego rodzaju rozwój i samoświadomość, wówczas znalezienie płaszczyzny porozumienia będzie z pewnością łatwiejsze.

Warto również, by pracodawcy stwarzali warunki do rozwijania kompetencji zawodowych i poznawania kultury organizacji od środka. Kontakt z realnym światem zawodowym pozwala zderzyć swoje wyobrażenia z rzeczywistością i zweryfikować oczekiwania. Przestrzeń zawodowa sprzyja budowaniu relacji i rozwijaniu tzw. power skills, takich jak komunikacja, rezyliencja czy elastyczność.

Dostrzegamy ogromny potencjał we współpracy trzeciego sektora z biznesem społecznie odpowiedzialnym, która może wspierać wyrównywanie szans edukacyjno-zawodowych, dbać o mądrą edukację i wspierać dobrostan młodych ludzi. To wszystko przekłada się na lepszy start w dorosłość i lepsze zrozumienie wzajemnych potrzeb na linii pracodawca – kandydat, pracodawca – pracownik.

Mentoringi, sesje inspiracyjne, współpraca zespołowa i projektowa, staże – na takie sposoby poznawania świata pracy stawiamy w Hakersach. Dostrzegamy, jak ważne jest dzielenie się wiedzą w swoim środowisku, integrowanie branży i wzajemne inspirowanie się. Tego nie zastąpi AI!

Pozytywne efekty przyniósł także program stypendialny fundacji „Poland Technology Grant", którego fundatorem była firma Relativity. To połączenie wsparcia finansowego ze wsparciem merytorycznym studentów poprzez mentoringi i spotkania rozwojowe odpowiedziało na ich potrzeby związane zarówno z poczuciem bezpieczeństwa, jak i pasjami, zainteresowaniami zawodowymi i celami edukacyjnymi. To tylko niektóre przykłady, jak można zespolić działania prospołeczne z realnym wpływem na sytuację młodych ludzi, wzmacnianiem ich talentów i rozwojem sprzyjającym każdej stronie.

Aby światy młodych ludzi i pracodawców mogły się spotkać, potrzebny jest wspólny język oparty na uważności i wzajemnym zrozumieniu potrzeb.

eprasa.pl 7da328019a

LWY KOŹMIŃSKIEGO





Lwy Koźmińskiego to wyróżnienie, którym Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie honoruje osiągnięcia zawodowe swoich absolwentów. O randze nagrody decydują zarówno jej wieloletnia tradycja, jak i renoma uczelni, która w rankingach „Financial Times" Executive Education 2026 pozostaje liderem edukacji menedżerskiej Europy Środkowo-Wschodniej. 5 października 2026 roku wręczono nagrody w 21. edycji konkursu. Otrzymało je troje absolwentów Akademii, którzy działają w różnych sektorach biznesu i współtworzą sukcesy swoich organizacji.

Nagroda absolwencka jest dla uczelni szczególnym testem wiarygodności. Nie opowiada o tym, czego uczy się na salach wykładowych, ale pokazuje, co po latach robią ludzie, którzy zdobywali w nich wiedzę. Dlatego w świecie szkół biznesowych nagrody dla absolwentów służą docenieniu ich osiągnięć i pokazaniu, jak wykorzystują w praktyce wiedzę, doświadczenia oraz relacje zdobyte podczas studiów. Tytuł i statuetka są przy tym jedynie symbolem – o randze nagrody ostatecznie decydują dokonania ludzi, którzy na nią zasłużyli.

Historia Lwów Koźmińskiego sięga 2005 roku: wtedy były to Orły Sukcesu Koźmińskiego. Konkurs, zainicjowany przez profesora Andrzeja K. Koźmińskiego, powstał po to, by wyróżniać absolwentów, których znakomita kariera może stać się wzorem dla kolejnych roczników studentów. W pierwszej edycji oceniano osobno absolwentów studiów wyższych oraz podyplomowych. Liczyły się ranga stanowiska, dynamika awansu, pozycja firmy i jej prestiż.

Kapituła od początku miała łączyć perspektywę uczelni, biznesu i życia publicznego. Już w 2006 roku znaleźli się w niej m.in. profesor Jerzy Woźnicki, ówczesny prezes Fiat Auto Poland Enrico Pavoni, twórca ComputerLandu Tomasz Sielicki, Krzysztof Bień z „Gazety Prawnej" i profesor Krzysztof Obłój. Dziś obok profesorów Witolda T. Bieleckiego i Andrzeja K. Koźmińskiego zasiadają w niej m.in. ekspert od negocjacji biznesowych Nikolay Kirov, były prezes GPW Marek Dietl, przewodniczący Rady Głównej Konfederacji Lewiatan Maciej Witucki i Tomasz Sielicki.

Także lista laureatów układa się w kawałek historii polskiego biznesu i życia publicznego. Znajdują się na niej Tadeusz Chmielewski, twórca ROHLIG SUUS Logistics, Marek Woszczyk z czasów, gdy kierował PGE, doktor Mateusz Bonca, wówczas prezes Grupy LOTOS, Barbara Chwesiuk, założycielka i główna projektantka marki Bialcon, pisarz Remigiusz Mróz czy obecna ministra zdrowia Jolanta Sobierańska-Grenda. W 2013 roku jednym z pierwszych Lwów został Marcin Petrykowski, wówczas dyrektor wykonawczy JP Morgan w Londynie. Rok 2013 przyniósł zmianę symbolu. Orzeł ustąpił Lwu, a statuetka stała się odwzorowaniem Leo – młodego lwa spoczywającego na kuli ziemskiej, który stanął przed siedzibą Akademii z okazji jej 20-lecia.

KOGO WŁAŚCIWIE NAGRADZA LEW KOŹMIŃSKIEGO?

Regulamin pozostawia tu mniej miejsca na poetykę, niż można byłoby sądzić. W kategorii „Menedżer" największą wagę ma ranga zajmowanego stanowiska, a następnie dynamika awansu. Liczą się również pozycja firmy na rynku i jej prestiż oraz wpływ na otoczenie społeczno-gospodarcze. W kategorii „Przedsiębiorca" jednakową, najwyższą wagę mają pozycja rynkowa przedsiębiorstwa i wynik EBITDA. Dalej oceniane są innowacyjność, wielkość zatrudnienia oraz wpływ na otoczenie. W kategorii „Prawnik" osobnym kryterium jest działalność pro publico bono.

Kryteria przyznawania Lwów pokazują, że lider jest oceniany na podstawie wyników, ale także wpływu na otoczenie. W rozmowie, którą mogą Państwo przeczytać na kolejnych stronach, dr Sylwia Hałas-Dej uzupełnia ten portret – o jakości lidera wiele mówi rozwój ludzi wokół niego. Dojrzałe przywództwo poznaje się również po tym, czy pracownicy potrafią działać samodzielnie, a organizacja radzi sobie podczas nieobecności szefa.

Prestiż wyróżnienia najlepiej widać jednak wtedy, gdy nagroda opuszcza kampus razem z laureatem. Lwy trafiają do oficjalnych biogramów uhonorowanych nimi osób i na strony internetowe ich firm. O otrzymaniu nagrody wspomina w swoim życiorysie ministra Jolanta Sobierańska-Grenda, Artur Racicki wymienia ją wśród ważnych punktów zawodowej biografii, a Grupa Tubądzin opisuje jako „prestiżową nagrodę" wyróżnienie, które w 2025 roku otrzymali jej właściciele, Joanna i Andrzej Wodzyńscy, w kategorii „Filantropia". Lwy Koźmińskiego żyją więc poza uczelnią – a dla nagrody absolwenckiej trudno o lepszą walutę reputacji.

SPOŁECZNOŚĆ, KTÓRA WSPIERA ROZWÓJ

Aktywnie działa także społeczność absolwentów Akademii Leona Koźmińskiego. Uczelnia nie traktuje uzyskania dyplomu jako końca relacji ze swoimi wychowankami – organizuje doroczne spotkania absolwentów z ekspertami z różnych obszarów biznesu, umożliwiające wymianę doświadczeń i dyskusje; zjazdy absolwentów studiów MBA, spotkania i wydarzenia rozwojowe. Przygotowane z myślą o absolwentach narzędzia cyfrowe ułatwiają utrzymywanie kontaktów i wymianę informacji. Uczelnia



eprasa.pl 7da328019a

rozwija także mentoring umożliwiający ekspertom, którzy zdobyli już doświadczenie zawodowe poza uczelnią, wspieranie młodszych koleżanek i kolegów, wchodzących dopiero na rynek pracy.

Absolwenci Akademii Leona Koźmińskiego fundują również stypendia, które ułatwiają dostęp do edukacji biznesowej. Od lat Akademia wspiera laureatów olimpiad programami stypendialnymi, a firmy związane z uczelnią pomagają finansować studia utalentowanym młodym ludziom. Do grona fundatorów stypendiów dołączyli absolwenci Executive MBA, łącząc wsparcie finansowe z mentoringiem i kontaktem z praktykami biznesu. Absolwenci dzielą się wiedzą, doświadczeniem i możliwościami, które sami budowali przez lata.

W 2024 roku uczelnia informowała, że jej społeczność absolwencka liczy blisko 78 tys. osób. Wiedza zdobyta na studiach w Akademii nie jest więc jedynym kapitałem. Równie ważne są nawiązane w murach uczelni relacje, które mogą pracować jeszcze długo po odebraniu dyplomu.

LWY KOŹMIŃSKIEGO 2026

Tegoroczni laureaci pokazują trzy różne drogi do Lwa. Julita Mazurkiewicz przeszła od prawa transakcyjnego do zarządzania międzynarodowym przedsiębiorstwem, Rafayel Asatryan przeszedł w jednej organizacji drogę od stanowiska asystenta do funkcji dyrektora generalnego, a Michał Wypychewicz zmierzył się z sukcesją w rodzinnym biznesie. W rozmowach, które publikujemy na kolejnych stronach, opowiadają oni jednak nie tyle o nagrodzie, ile o tym, co zwykle poprzedza sukces: decyzjach, zmianie perspektywy, edukacji, ludziach i odpowiedzialności.

Może właśnie dlatego Lew Koźmińskiego dobrze znosi próbę czasu. Jest nagrodą za to, co już zostało osiągnięte, ale zarazem skłania do refleksji nad tym, jak laureat wykorzysta zdobyte doświadczenie i wiedzę w przyszłości. A dla uczelni ponaddwudziestoletnia tradycja wyróżnienia nadal jest sprawdzianem, czy wiedza, środowisko i relacje wyniesione ze studiów rzeczywiście zostawiają ślad daleko poza kampusem.

Laureaci Lwów Koźmińskiego 2026
z twórcą Akademii Leona Koźmińskiego.
Od lewej: Rafayel Asatryan,
prof. Andrzej K. Koźmiński,
Julita Mazurkiewicz, Michał Wypychewicz



W tym roku mija 21 lat od przyznania pierwszej nagrody absolwenckiej Akademii Leona Koźmińskiego. Zaczęło się w 2005 roku od Orłów Sukcesu Koźmińskiego. Co sprawiło, że Orły w 2013 roku zamieniły się w Lwy?
Była to bardzo prozaiczna historia. Jeden z naszych profesorów zwrócił uwagę, że funkcjonuje wiele branżowych „orłów" – właściwie każda branża ma swojego Orła, a najsławniejszy jest oczywiście ten filmowy. Ktoś słusznie zauważył, że skoro imię naszego patrona, Leon, pochodzi od lwa, to logicznym wyborem byłyby Lwy Koźmińskiego. I tak już zostało. Statuetki wykonuje artysta rzeźbiarz Piotr Grzegorek. Przedstawiają lwa na kuli ziemskiej. Każda jest trochę inna, ale każda ma swoją wagę – są naprawdę ciężkie. Bardzo miłe jest również to, że statuetka „dużo waży" także dla laureatów. Wiem, o co najmniej jednej z laureatek, u której Lew Koźmińskiego stoi w ważnym miejscu w gabinecie i często pozuje z nią oraz jej gośćmi do pamiątkowych zdjęć. To miły akcent, ale też znak, że nagroda jest ważna. Prestiż Lwów idzie w parze z prestiżem Akademii Leona Koźmińskiego, nad którym wytrwale pracujemy.

Po ponad dwóch dekadach nagroda ma już własną historię i grono laureatów. Co dziś stanowi o jej wartości i prestiżu? Czy właśnie to, że Lwy pozostają wyróżnieniem przyznawanym bardzo selektywnie?
To pytanie należałoby skierować przede wszystkim do laureatów. Ze swojej strony mogę powiedzieć, że wartość tej nagrody już się ugruntowała, co bardzo mnie cieszy. Dbamy o to, by Lwy Koźmińskiego, podobnie jak doktoraty *honoris causa* naszej uczelni, były dobrem rzadkim, a przez to szczególnie cennym. W tym roku przyznaliśmy trzy Lwy. Niezmiennie dbamy o to, aby nagroda trafiała do naprawdę wyjątkowych osób, dzięki czemu tytuł Lwa Koźmińskiego zachowuje swoją wartość.

Wiosną, podczas rocznicowego zjazdu absolwentów, spotkaliśmy się z gronem dotychczasowych laureatów. Dla tych osób otrzymanie statuetki nadal jest powodem do dumy. Znaczenie ma także to, kto przyznaje wyróżnienie. Otrzymać nagrodę od uczelni, z którą wiąże się ważny etap własnego życia, to szczególna satysfakcja. Taki gest przypomina, że nadal jest się częścią jej społeczności, nawet jeśli od ukończenia studiów minęło wiele lat. To wyróżnienie ma więc również osobisty wymiar.

Co przez te lata, z perspektywy kapituły konkursu, pozostało niezmienne w myśleniu o tym, kto powinien zostać Lwem Koźmińskiego?
Najważniejsza pozostaje dla nas relacja między rozwojem zawodowym absolwenta a doświadczeniami wyniesionymi ze studiów w Akademii. Patrzymy na jego osiągnięcia i na to, jak wykorzystał zdobytą tu wiedzę, umiejętności oraz relacje. Podczas obrad kapituły osobiście dbam o to, aby brano pod uwagę absolwentów ukształtowanych w Akademii Leona Koźmińskiego – osoby, na których postawy studia w naszej uczelni miały realny wpływ. Chcemy, by Lwem został ktoś, kto do swojego sukcesu doszedł pracą i zdolnościami, a Akademia Leona Koźmińskiego miała w tej drodze swój udział.

Spektakularny wynik firmy nie zawsze jest wyłącznie zasługą jej lidera. Może być efektem koniunktury, pracy zespołu, decyzji poprzedników czy wsparcia właścicieli. Jak kapituła oddziela te czynniki i ocenia rzeczywisty wkład kandydata w sukces organizacji?
Tutaj zdajemy się na doświadczenie członków kapituły. Mamy to szczęście, że jej skład jest od wielu lat właściwie stały, niezależny od zmian politycznych czy biznesowych. To gremium ekspertów działających na różnych rynkach, dobrze znających środowisko biznesowe i mających rozległe sieci kontaktów. Kandydatury są weryfikowane nie tylko podczas obrad. Korzystamy również z wiedzy osób działających w danym środowisku. Podczas obrad dyskutujemy o kontekście osiągnięć kandydatów i o tym, w jakim stopniu ich sukces zależał od innych czynników. Czasem te rozmowy są krótsze, czasem znacznie dłuższe. Jednym z najistotniejszych kryteriów pozostają też wymierne efekty działalności kandydatów – w przypadku biznesu są to między innymi wypracowane przychody. Liczby trzeba jednak odczytywać w kontekście. Inaczej wygląda rozwijanie firmy na rosnącym rynku, a inaczej przeprowadzenie jej przez kryzys. Znaczenie ma punkt wyjścia, skala odpowiedzialności i to, jakie decyzje rzeczywiście należały do danej osoby. Właśnie dlatego tak potrzebna jest rozmowa o drodze do wyniku i o wkładzie kandydata w pracę całej organizacji.

Co chciałby Pan zmienić w konkursie w kolejnych latach, a co powinno pozostać niezmienne w rozumieniu tego, kim jest Lew Koźmińskiego?
Z pewnością przyjrzymy się formule zgłaszania kandydatur, tak aby każdy kandydat mógł jak najpełniej zaprezentować swoje osiągnięcia. Jesteśmy uczelnią elastyczną i powinniśmy odpowiadać na nowe potrzeby również w tym obszarze. Zależy nam na czytelnych zasadach i takim przedstawieniu kandydatury, które pozwala zrozumieć jej specyfikę. Absolwenci działają w różnych branżach, na



eprasa.pl 7da328019a



różnych rynkach i w organizacjach o odmiennej skali. Dobra formuła powinna pomagać kapitule porównywać ich osiągnięcia z uwzględnieniem tych różnic.

Jeśli chodzi o sylwetki nagradzanych liderów, w Akademii Leona Koźmińskiego równo traktujemy różne podejścia do przywództwa. Jest ich przecież bardzo wiele. Można obierać różne strategie, można zarządzać organizacją turkusową. Nie wskażę jednego rozwiązania, które miałoby zagwarantować absolwentowi zdobycie statuetki Lwa. Aby zostać Lwem Koźmińskiego, trzeba mieć instynkt. Z jednej strony, jak powiedział profesor Andrzej K. Koźmiński do laureatów: „Jesteście Lwami, bądźcie jak lwy drapieżcami". Z drugiej – potrzebny jest również instynkt samozachowawczy innego rodzaju, taki, który pozwala połączyć sukces z zachowaniem zasad moralnych. Dlatego przy ocenie kandydatów znaczenie ma także ich praca nad sobą. A do tego potrzebny jest czas.

Co chciałby Pan, żeby dzisiejsi studenci zobaczyli w historiach laureatów?
Chciałbym, żeby zobaczyli ludzi, którzy kiedyś byli w podobnym miejscu – studiowali, podejmowali pierwsze zawodowe decyzje, szukali swojej drogi. Dziś oglądamy efekty ich pracy, ale warto pytać także o to, jak do nich doszli. Co wynieśli ze studiów, jakie umiejętności musieli później rozwinąć, które decyzje okazały się przełomowe? Właśnie dlatego historie naszych absolwentów są dla uczelni tak cenne. Pokazują, co można zrobić z wiedzą i jak różne drogi mogą prowadzić do sukcesu. Dla studenta spotkanie z taką osobą może być impulsem, żeby odważniej myśleć o własnej przyszłości. A dla nas jest to również okazja, żeby zobaczyć, co z edukacji zostaje po latach i jak sprawdza się w praktyce. Chciałbym, żeby Lwy były obecne w życiu Akademii także pomiędzy kolejnymi uroczystościami wręczenia nagród. Ich doświadczenie może wiele dać następnym pokoleniom absolwentów. To bardzo dobry powód, żeby do tych rozmów wracać.

PROF. ALK DR HAB. WITOLD T. BIELECKI
Prezydent Akademii Leona Koźmińskiego, były rektor uczelni, przewodniczący kapituły konkursu Lwy Koźmińskiego.

eprasa.pl 7da328019a

Od lat pracuje Pani z menedżerami na różnych etapach kariery. Czy kiedy poznaje Pani nową osobę wśród studentów lub słuchaczy Akademii, zdarza się Pani pomyśleć, że rozmawia z przyszłym Lwem Koźmińskiego?
Już podczas pierwszych rozmów można dostrzec ciekawość, ambicję czy gotowość do podejmowania wyzwań. Z przewidywaniem przyszłej kariery byłabym jednak ostrożna. Na studia przychodzą ludzie o bardzo różnych doświadczeniach i sposobach wyrażania siebie. Ktoś od początku swobodnie zabiera głos, a ktoś inny potrzebuje czasu, żeby zaufać grupie i pokazać, co potrafi. Łatwo pomylić pewność siebie z potencjałem przywódczym. Dlatego zwracam uwagę na to, jak człowiek radzi sobie z trudnościami, słucha innych i korzysta z informacji zwrotnej. Takie zachowania wiele mówią o jego gotowości do rozwoju, choć nie muszą od razu przyciągać uwagi całej sali. Rolą uczelni jest pomóc ten potencjał rozwinąć. Czasem potrzebne jest ambitne zadanie, czasem rozmowa z wykładowcą albo spotkanie z osobą, która pokazuje nieznaną wcześniej możliwość. Historie laureatów Lwów Koźmińskiego pokazują naszej społeczności, że karierę buduje się z kolejnych decyzji i doświadczeń. Nie trzeba mieć całego planu już pierwszego dnia studiów.

Co odróżnia bardzo sprawnego menedżera od człowieka, który z czasem staje się wybitnym liderem?
Wiele mówi o tym sposób, w jaki rozwijają się ludzie wokół niego. Sprawność menedżerska jest fundamentem, ale dojrzałe przywództwo wymaga również stworzenia warunków, w których zespół potrafi samodzielnie myśleć i działać. Różnicę dobrze widać w trudnych sytuacjach. Jeżeli pracownicy obawiają się reakcji szefa, mogą odkładać przekazanie złej wiadomości, a organizacja traci czas potrzebny na działanie. Ważna jest też perspektywa czasu. Decyzja, która poprawia wynik w krótkim okresie, może osłabić kompetencje firmy albo zaufanie klientów. Wybitny lider bierze pod uwagę takie konsekwencje i potrafi wyjaśnić zespołowi sens swoich wyborów. Jedną z miar jego pracy jest to, jak organizacja radzi sobie podczas jego nieobecności i ile osób dzięki współpracy z nim jest gotowych podjąć nowe role.

Czego można nauczyć przyszłego lidera, a czego żadna szkoła biznesu nauczyć nie zdoła?
Można nauczyć bardzo wielu rzeczy – od analizy finansowej i budowania strategii po prowadzenie negocjacji, rozumienie mechanizmów pracy zespołu czy ocenę ryzyka. Można również rozwijać samoświadomość i uczyć dostrzegania skutków własnych decyzji. Szkoła biznesu ma wpływ także na



DR SYLWIA HAŁAS-DEJ
Członkini kapituły konkursu Lwy Koźmińskiego, prorektor ds. rozwoju i współpracy z otoczeniem w Akademii Leona Koźmińskiego oraz dziekan Kozminski Executive Business School.

postawy, choć ich kształtowanie wymaga aktywnego udziału samego uczestnika. Uczelnia może rozwijać wiedzę, samoświadomość i wrażliwość etyczną. To jednak absolwent podejmuje decyzję, jak wykorzysta je w praktyce – szczególnie wtedy, gdy uczciwe postępowanie wymaga odwagi. Edukacja pomaga lepiej rozumieć sytuację i własną odpowiedzialność. Łatwiej zabrać głos w ważnej sprawie, gdy potrafimy nazwać ryzyko, uzasadnić wątpliwości i zaproponować inne rozwiązanie. Dlatego edukacja lidera powinna łączyć wiedzę z refleksją nad tym, komu i czemu będą służyły jego decyzje.

Czy w pracy z doświadczonymi menedżerami zdarza się Pani obserwować moment, w którym

eprasa.pl 7da328019a



muszą zakwestionować coś, co przez lata uważali za swoją mocną stronę?
Tak, i to ważny moment, bo dotyczy również zawodowej tożsamości. Człowiek przez lata buduje przekonanie o sobie wokół tego, co przynosi mu dobre wyniki. Gdy zmienia się skala odpowiedzialności albo otoczenie firmy, część tych przyzwyczajeń może wymagać ponownego przemyślenia. Przykładem może być menedżer, który zawdzięcza awans eksperckiej wiedzy i dokładności. Jako szef nadal chce znać każdy szczegół i kontrolować większość spraw. W większym zespole takie podejście może jednak spowalniać decyzje i ograniczać samodzielność innych. Potrzebne stają się umiejętność delegowania i zaufanie do kompetencji współpracowników. Powrót do nauki daje przestrzeń, żeby przyjrzeć się sobie poza rolą służbową. Dobrze widać to choćby podczas studiów MBA. Uczestnicy wnoszą doświadczenia z różnych organizacji i mogą zadawać sobie pytania, które w firmie nie padają. Ważne, by za refleksją poszedł konkretny krok – inaczej przeprowadzone spotkanie czy powierzenie zespołowi części decyzji. Wtedy doświadczenie staje się podstawą dalszego rozwoju, a menedżer zyskuje większą swobodę wyboru sposobu działania.

Biznes zmienia się bardzo szybko. Skąd uczelnia wie dziś, czego menedżer będzie potrzebował za pięć czy dziesięć lat?
Nie da się przewidzieć wszystkich narzędzi i problemów, z którymi menedżer zetknie się za dziesięć lat. Można jednak przygotować go do rozumienia nowych sytuacji i podejmowania decyzji przy niepełnej wiedzy. Temu służy połączenie solidnych podstaw z umiejętnością samodzielnego uczenia się. W Akademii Leona Koźmińskiego korzystamy z kilku uzupełniających się perspektyw. Badania naukowe pomagają rozpoznawać mechanizmy zmian i oceniać je szerzej niż przez doświadczenie pojedynczej firmy. Współpraca z biznesem pozwala poznawać aktualne problemy organizacji. Z kolei międzynarodowe środowisko daje możliwość dostrzeżenia zjawisk, które na innych rynkach pojawiają się wcześniej. Ważnym źródłem wiedzy są również doświadczenia absolwentów, którzy wykorzystują swoje kompetencje w kolejnych rolach zawodowych. Te perspektywy pomagają nam określać, co powinno zmieniać się w programach kształcenia, a jakie podstawy pozostają niezbędne niezależnie od zmian technologicznych czy gospodarczych.

Relacje budowane podczas studiów często towarzyszą absolwentom przez wiele lat. Czy społeczność absolwentów uczelni może wpływać na jakość przywództwa?
Tak, ponieważ daje dostęp do doświadczeń i ocen ludzi spoza własnej organizacji. Kontakty biznesowe są wartościowe, ale znaczenie społeczności szczególnie wyraźnie ujawnia się wtedy, gdy trzeba podjąć trudną decyzję i porozmawiać z kimś, kto potrafi spojrzeć na nią z innej perspektywy. Rozmówca z innej branży może dostrzec założenie, którego sami już nie zauważamy. Może podzielić się doświadczeniem podobnej zmiany albo zadać pytanie, które pozwoli uniknąć pochopnego działania. Warunkiem jest jednak zaufanie. Podczas studiów buduje się ono we wspólnej pracy – widać, kto dotrzymuje słowa, jak reaguje na różnicę zdań i czy bierze odpowiedzialność za uzgodnienia. Tak rozumiana społeczność wymaga wzajemności. Korzystaniu z wiedzy innych powinna towarzyszyć gotowość do poświęcenia im własnego czasu. Dla uczelni ważne jest tworzenie okazji do wymiany doświadczeń także po zakończeniu studiów. Dzięki temu absolwent może wracać do społeczności z nowymi pytaniami na kolejnych etapach kariery, a z czasem sam stać się wsparciem dla osób, które dopiero podejmują podobne wyzwania.

Lwy Koźmińskiego są przyznawane absolwentom, którzy wiele osiągnęli. Jakie znaczenie ma dla Pani to, czy za sukcesem idzie również gotowość do powiedzenia: „W tej sprawie się myliłem”?
Dla mnie te dwie rzeczy powinny iść w parze. Osiągnięcia absolwentów są dla uczelni ważne. Pokazują, jak wiedza i umiejętności mogą przekładać się na rozwój przedsiębiorstw, sprawniejsze instytucje czy nowe możliwości zawodowe dla innych ludzi. Zdolność do przyznania się do błędu pomaga podejmować trafne decyzje także wtedy, gdy zmieniają się okoliczności. Sukces może wzmacniać przekonanie, że skoro określony sposób działania sprawdzał się przez lata, będzie skuteczny również w przyszłości. Dlatego tak cenna jest gotowość do sprawdzenia własnych założeń. Samo powiedzenie „myliłem się” nie zamyka jednak sprawy. Znaczenie ma to, co następuje później — skorygowanie decyzji, naprawienie błędów, wyciągnięcie wniosków. W ten sposób lider pokazuje również zespołowi, że można otwarcie rozmawiać o problemach i brać odpowiedzialność za ich rozwiązanie. Lwy Koźmińskiego dają okazję do docenienia osiągnięć oraz opowiedzenia o drodze, która do nich prowadziła. Dla młodego człowieka ważne może być odkrycie, że ceniony przedsiębiorca, menedżer czy prawnik także podejmował decyzje w warunkach niepewności. Największą satysfakcję daje mi widok absolwentów, którzy rozwijają organizacje, pozostają otwarci na uczenie się i pomagają innym działać samodzielnie. Wtedy wpływ ich edukacji sięga znacznie dalej niż ich własne kariery.

eprasa.pl 7da328019a

Lwy Koźmińskiego trafiają do osób, które mogą pokazać konkretne rezultaty: wzrost firm, rozwój organizacji, budowanie wartości. Po czym – z perspektywy stratega biznesu – kapituła może rozpoznać, że za tym sukcesem rzeczywiście stoi jakość przywództwa, a nie koniunktura, dobry moment czy szczęśliwy zbieg okoliczności?
Sukces firmy jest najczęściej efektem całego kalejdoskopu zdarzeń i działań. Wszystkie wspomniane czynniki mogą mieć znaczenie. Kapituła stara się je uwzględnić, choć nie zawsze jest to proste, zwłaszcza że pracujemy na ograniczonym materiale i w określonym czasie. Pomaga jednak zbiorowa ocena. Patrzymy na cały układ potencjalnych wpływów: koniunkturę, specyfikę branży – bo są branże bardziej i mniej sprzyjające dobrym wynikom – wielkość firmy, technologię czy tempo wzrostu. Dużym firmom na ogół łatwiej generować zyski, mniejszym – dynamicznie rosnąć. Z tych elementów budujemy możliwie pełny, intersubiektywny obraz. Z pewnością czasami możemy pominąć kogoś, kto był znakomitym strategiem i liderem. Staramy się jednak nie nagradzać osób, których rezultaty były wyłącznie dziełem przypadku.

Sukces potwierdza trafność decyzji lidera, ale może też sprawić, że firma zbyt długo trzyma się tego, co kiedyś działało. Czy sukces może stać się dla lidera strategiczną pułapką?
Tak. I właściwie dzieje się tak bardzo często. To dylemat, na który nie ma jednej dobrej odpowiedzi: czy należy nadal rozwijać to, co działa, czy zdecydować się na innowację i zmianę. Jedyną sytuacją, w której odpowiedź wydaje się stosunkowo prosta, jest kryzys organizacyjny. Najczęściej właśnie wtedy firmy podejmują najważniejsze decyzje i zdobywają się na istotne zmiany.

W którym momencie dobry lider powinien zakwestionować swoją strategię? Zanim jeszcze wyniki pokażą, że przestała działać? Skąd wiedzieć, że to już ten moment?
Powinien robić to raz do roku... Nie, żartuję. Chociaż właśnie temu służy warsztat strategiczny. Prowadziłem wiele takich spotkań z zarządami firm kierowanych przez bardzo dobrych liderów. Zarząd wyjeżdża razem – najczęściej z moderatorem takim jak ja – i dyskutuje dokładnie o tym: czy to już czas na zmianę, czy jeszcze nie. Pamiętam jedno z ciekawszych doświadczeń. Zarząd dużej firmy zdecydował, że pojedzie na tydzień na jacht na Cyklady, aby przedyskutować strategię. Zostałem zaproszony jako konsultant i pomyślałem, że zapowiada się fantastycznie: podróż na Cyklady, jacht, morze, żeglowanie. Nic z tych rzeczy. Polecieliśmy klasą ekonomiczną, jacht rzeczywiście był, ale od godziny 9.30 do 19.00 analizowaliśmy segment po segmencie, grupę produktową po grupie, kanały dystrybucji, przewagi konkurencyjne, konkurentów i programy działania. Chyba nigdy nie wróciłem z sesji strategicznej tak zmęczony. Dla firmy efekty tej pracy okazały się bardzo pozytywne.

W dobrym zarządzaniu często trzeba godzić sprzeczności: konsekwencję z gotowością do zmiany, wynik krótkoterminowy z długoterminowym myśleniem, słuchanie zespołu z odpowiedzialnością za samodzielną decyzję. Czy sposób radzenia sobie z takimi napięciami odróżnia dobrego menedżera od Lwa Koźmińskiego?
Kiedy ktoś pyta mnie, co odróżnia bardzo dobrych menedżerów od dobrych, przypomina mi się pierwsze zdanie z „Anny Kareniny". Cytując z pamięci: „Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa jest nieszczęśliwa na swój sposób". Bardzo dobrzy menedżerowie są podobni do tych szczęśliwych rodzin: robią wiele rzeczy dostatecznie dobrze, aby złożyły się na znakomitą całość. Nie mają wyraźnych słabości i nie popełniają istotnych błędów, nawet jeżeli czasami nie wykorzystają wszystkich pojawiających się okazji.

Jako kapituła dysponujemy informacjami o firmie i biografiami menedżerów. Aby dokonywać jeszcze pełniejszych wyborów, idealnie byłoby również przeprowadzać pogłębione rozmowy z kandydatami, ich podwładnymi, przełożonymi i współpracownikami. Dlatego myślimy o dalszym wzmacnianiu procesu analizy, w tym o pogłębionych rozmowach z kandydatami przed ostatecznym wyborem laureatów Lwów Koźmińskiego.

Czy są osiągnięcia, które wyglądają imponująco w CV, ale z punktu widzenia kapituły nie świadczą jeszcze o wybitnym przywództwie?
Byłbym bardzo ostrożny z określeniem „wybitny przywódca". Obserwujemy dziś swoistą inflację „wybitnych" przywódców, naukowców czy ekspertów. Tymczasem osób naprawdę wybitnych jest bardzo niewiele, a to, czy ktoś był wybitnym liderem, często można ocenić dopiero z szerszej perspektywy czasowej. Pracowałem z wieloma menedżerami. Część z nich to moi dawni studenci Executive MBA z programów prowadzonych na Uniwersytecie Warszawskim i w Akademii Leona Koźmińskiego. Większość z nich była lub nadal jest bardzo dobrymi albo dobrymi menedżerami. Jednak w ciągu ponad czterdziestu lat pracy zawodowej spotkałem tylko kilku, których nazwałbym naprawdę wybitnymi.

Od lat obserwuje Pan polskich przedsiębiorców i menedżerów. W czym dzisiejsi liderzy są

eprasa.pl 7da328019a



PROF. DR HAB. KRZYSZTOF OBŁÓJ
Profesor Akademii Leona Koźmińskiego, specjalista w zakresie zarządzania strategicznego i międzynarodowego, autor książek poświęconych strategii przedsiębiorstw, członek kapituły konkursu Lwy Koźmińskiego.

wyraźnie lepsi od tych sprzed 20 czy 30 lat, a jakiej słabości polski biznes wciąż nie potrafi się pozbyć?
W czym są lepsi? Praktycznie we wszystkim. Są lepiej wykształceni, bardziej doświadczeni i obyci w świecie. Lepiej znają technologie, logistykę, marketing, finanse i strategię. Są również bardziej wrażliwi na innych ludzi i na potrzeby swoich zespołów. Niektórzy znani mi menedżerowie, już po ukończeniu programów Executive MBA, wybierali kolejne programy rozwoju przywództwa czy zarządzania ludźmi – zarówno w Polsce, jak i za granicą. Jest jednak jedna słabość, która nie tylko nie znika, ale moim zdaniem narasta: niemal wszyscy mają coraz krótszy horyzont czasowy. Menedżerowie, których znałem dawniej – nawet, o ironio, ci działający w czasach socjalizmu – myśleli w perspektywie pięciu, dziesięciu, a najlepsi dwudziestu lat i więcej. Dziś menedżerów, którzy rzeczywiście myślą w kategoriach dziesięcioleci, jest bardzo niewielu. I to jest poważna słabość.

Lwy Koźmińskiego pokazują ludzi, których kariery mogą być wzorem dla innych. Czy dobre przywództwo da się jednak naśladować? Co z drogi laureatów może być uniwersalną lekcją dla innych menedżerów?
Uczymy się przez naśladowanie. Nie ma w tym nic złego ani nierozsądnego. Przeciwnie – jest to zwykle mniej kosztowna i mniej ryzykowna forma nauki niż uczenie się wyłącznie poprzez własne eksperymenty. Sam jako naukowiec uczyłem się od swoich mistrzów. Nauczyłem się od nich bardzo wiele – zarówno tego, co i jak robić, jak również czego nie robić i jak się nie zachowywać. Osoby, które wybieramy jako Lwy Koźmińskiego, mogą więc być dobrym punktem odniesienia dla innych, w tym dla swoich współpracowników. Patrząc na kryteria wyboru laureatów, można się od nich uczyć skuteczności, myślenia strategicznego, przedsiębiorczości, a często także zarządzania ludźmi. Oczywiście każdy ma również wady, o których kapituła zazwyczaj nie wie, choć prawdopodobnie dobrze znają je podwładni i współpracownicy. Dlatego nie chodzi o bezrefleksyjne kopiowanie całego sposobu działania konkretnej osoby. Odpowiadając jednak wprost: tak, dobrego przywództwa można się uczyć – podobnie jak innych złożonych kompetencji zawodowych. Uczymy się przez naśladowanie, eksperymentowanie oraz uczestnictwo w programach edukacyjnych, takich jak Executive MBA, Advanced Management Program czy Advanced Leadership Program. Trzeba jedynie umieć wybrać z obserwowanych przykładów i zdobywanej wiedzy to, co najlepiej współgra z naszymi umiejętnościami i osobowością. To jest już odpowiedzialność każdego z nas.

eprasa.pl 7da328019a

W Pani życiu zawodowym zaszła ogromna zmiana: od doradztwa prawnego przeszła Pani do zarządzania przedsiębiorstwem. Skąd taka decyzja?

To rzeczywiście był duży zwrot. Po kilkunastu latach pracy jako prawniczka transakcyjna zdecydowałam się wejść w zupełnie inną rolę, w branży, której wcześniej nie znałam od strony operacyjnej. Praca przy M&A, *private equity*, *venture capital* i restrukturyzacjach dawała mi możliwość poznawania modeli biznesowych różnych przedsiębiorstw i różnych wyzwań strategicznych. Byłam blisko ważnych decyzji, ale ostatecznie to moi klienci odpowiadali za ich realizację. W pewnym momencie poczułam, że chciałabym sama zmierzyć się z tą odpowiedzialnością. W 2019 roku dołączyłam do Phillips jako General Counsel Europe, w 2020 roku weszłam do zarządu Phillips Europe, a od 2022 roku pełnię funkcję prezeski zarządu. To przejście było wymagające. Tu konsekwencje decyzji widać bardzo konkretnie: w wynikach, procesach, relacjach z klientami i codziennej pracy ludzi. Nie da się zarządzać takim biznesem wyłącznie zza biurka. Wejście do globalnego leadership teamu otworzyło przede mną kolejny wymiar odpowiedzialności. Dziś uczestniczę w decyzjach dotyczących organizacji działającej na wielu rynkach.

Co okazało się najtrudniejsze w przejściu od doradzania innym do samodzielnego podejmowania decyzji? Jaką rolę odgrywały w tym procesie rady innych osób?

Jedną z największych zmian było nauczenie się podejmowania decyzji przy niepełnych informacjach. Jako prawnik jestem przyzwyczajona do analizowania ryzyka, sprawdzania różnych scenariuszy i szukania możliwie najlepszego rozwiązania. W zarządzaniu biznesem nie zawsze można sobie pozwolić na tak długi proces analizy. Czasem trzeba zdecydować, mając świadomość, że nie wszystkie okoliczności są znane i że część założeń może się nie sprawdzić. Co więcej, trzeba jeszcze zadbać o realizację decyzji i zmierzyć się z ich konsekwencjami. Jeśli chodzi o rady, nauczyłam się, że nawet te udzielane w najlepszej wierze trzeba przepuszczać przez własny filtr. Każdy doradza na podstawie swoich doświadczeń, a one nie zawsze odpowiadają naszej sytuacji. Szczególnie przy tak dużej zmianie zawodowej ważne jest, żeby słuchać innych, ale zachować niezależność myślenia i odwagę do podejmowania własnych decyzji.

Na jakim etapie zawodowej ścieżki rozwoju pojawiło się MBA i czego Pani wtedy szukała, czego nie dawało już doświadczenie prawnicze?

Na Executive MBA w Akademii Leona Koźmińskiego zdecydowałam się już jako CEO firmy produkcyjnej. Miałam więc za sobą sporo praktyki biznesowej, ale właśnie ona uświadomiła mi, jak ważne jest nieustanne poszerzanie kompetencji. Im większa odpowiedzialność, tym bardziej potrzebna jest umiejętność spojrzenia na organizację z różnych perspektyw. Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga szerokiego zestawu kompetencji. Chciałam uporządkować i pogłębić wiedzę dotyczącą strategii, finansów, przywództwa, transformacji cyfrowej czy ESG, a jednocześnie skonfrontować własne doświadczenia z praktyką innych liderów. I właśnie to okazało się jedną z największych wartości studiów. Na Executive MBA spotykają się ludzie z różnych



JULITA MAZURKIEWICZ
Prezeska zarządu Phillips Europe, europejskiej jednostki międzynarodowej firmy produkcyjnej z branży automotive. Ukończyła studia Executive MBA w Akademii Leona Koźmińskiego, z modułami w Berlinie (ESCP) i Rio de Janeiro (COPPEAD). Laureatka Lwa Koźmińskiego w kategorii „Menedżer".

eprasa.pl 7da328019a

branż, z odmiennymi doświadczeniami i sposobami myślenia. Dyskusje z nimi pozwalają wyjść poza własną perspektywę, zakwestionować niektóre przyzwyczajenia i spojrzeć na znane problemy w nowy sposób. Te dwa lata były dla mnie intensywnym okresem rozwoju. Uważam, że była to jedna z najlepszych decyzji w moim życiu zawodowym.

Jakie decyzje albo sposoby zarządzania po studiach MBA wyglądają u Pani inaczej?

MBA wzmocniło przede wszystkim moje podejście do zarządzania strategicznego. Jeszcze większą wagę przykładam dziś do patrzenia na przedsiębiorstwo jako całość i rozumienia zależności między poszczególnymi obszarami biznesu. Nowy klient, rynek czy produkt mogą wyglądać atrakcyjnie z perspektywy potencjalnego przychodu, ale każda taka inicjatywa angażuje kapitał, czas i ludzi, których nie możemy jednocześnie zaangażować gdzie indziej. Dlatego równie ważna jak ocena potencjalnych korzyści jest świadomość kosztu alternatywnego i wpływu decyzji na długofalową strategię firmy. Studia utwierdziły mnie w przekonaniu, że skuteczne przywództwo wymaga ciągłej pracy nad własnym sposobem myślenia. Warto regularnie konfrontować swoje założenia z innymi punktami widzenia, także wtedy, gdy mamy już duże doświadczenie i wypracowane metody działania. Bardzo cenię praktyczny charakter programu Koźmińskiego. Możliwość odniesienia omawianych zagadnień do rzeczywistych problemów biznesowych sprawiała, że wiele rzeczy mogłam niemal od razu wykorzystać w pracy. Wyszłam z tych studiów z większą świadomością własnego stylu zarządzania, szerszym spojrzeniem na biznes i jeszcze większą gotowością do wprowadzania zmian.

Co skłoniło Panią do zaangażowania się we wspieranie rozwoju zawodowego kobiet i tworzenie dla nich większych możliwości w biznesie?

Przez lata obserwowałam, jak wiele kompetentnych kobiet zatrzymuje się na pewnym etapie kariery, mimo że mają wiedzę, doświadczenie i potencjał do obejmowania bardziej odpowiedzialnych ról. Wciąż zbyt często rozmawiamy o tym, co kobiety powinny zrobić, żeby awansować, tymczasem równie ważne jest to, jak funkcjonują same organizacje. Kogo dostrzegamy jako potencjalnego lidera? Komu powierzamy strategiczne projekty? Właśnie dlatego tak ważne są dla mnie inicjatywy, takie jak Phillips Mentoring Academy. Chodzi o budowanie realnych możliwości rozwoju, dostęp do doświadczeń innych liderów i tworzenie relacji, które pomagają podejmować kolejne zawodowe wyzwania. Różnorodność doświadczeń i perspektyw ma znaczenie dla jakości tych decyzji.

Działa Pani również w obszarze praw człowieka. Jak godzi Pani odpowiedzialność za prawa człowieka z wymaganiami prowadzenia rentownego biznesu?

W zarządzaniu przedsiębiorstwem regularnie podejmujemy decyzje, w których trzeba pogodzić interesy różnych stron. Bez rentownego biznesu trudno mówić o stabilnym zatrudnieniu, inwestycjach czy rozwoju. Jednocześnie odpowiedzialność za prawa człowieka nie może być zobowiązaniem, które realizujemy tylko wtedy, gdy nie jest obciążone kosztami. Takie napięcia mogą pojawiać się w wielu obszarach: od relacji z dostawcami i warunków pracy po decyzje dotyczące zatrudnienia czy organizacji procesów biznesowych. W każdym z tych przypadków trzeba brać pod uwagę zarówno konsekwencje ekonomiczne, jak i wpływ podejmowanych działań na ludzi. Nie uważam, żeby odpowiedzialne prowadzenie biznesu stało w sprzeczności z jego rentownością. Przeciwnie, przestrzeganie wysokich standardów, budowanie zaufania i odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem mają realne znaczenie dla długoterminowej kondycji przedsiębiorstwa. Dla mnie kluczowa jest konsekwencja. Jeżeli organizacja deklaruje określone wartości, muszą one znajdować odzwierciedlenie w codziennych decyzjach. Także wtedy, gdy są one trudne z biznesowego punktu widzenia.

Lew jest nagrodą za dotychczasowe sukcesy i inspirującą postawę. A z jaką myślą patrzy Pani w przyszłość?

Mam jeszcze wiele planów i ambicji zawodowych. Zarządzanie międzynarodowym biznesem, szczególnie w tak wymagającej branży jak przemysł motoryzacyjny, nie pozwala popaść w rutynę. Chcę dalej budować i rozwijać silną organizację, skutecznie funkcjonującą w zmieniających się warunkach rynkowych. Jednocześnie interesują mnie możliwości wykorzystywania doświadczenia zarządczego w szerszym kontekście, również na poziomie strategicznym i nadzorczym. Coraz ważniejszy staje się dla mnie także mentoring. W moich planach ważne miejsce zajmują również projekty społeczne i kulturalne. Wspólnie z grupą zaangażowanych osób założyłam Fundację Muzeum Jedwabiu w Milanówku. Naszym celem jest stworzenie muzeum, które nie tylko ocali wyjątkowe dziedzictwo milanowskiego jedwabnictwa, ale stanie się również żywą przestrzenią spotkań łączących pokolenia, inspirujących do działania i budujących poczucie lokalnej tożsamości. Nie zamierzam jednak zwalniać tempa! Lew Koźmińskiego jest dla mnie ogromnym wyróżnieniem. Cieszę się szczególnie, że otrzymuję tę nagrodę od środowiska, które miało istotny udział w moim rozwoju zawodowym. Traktuję ją jako docenienie dotychczasowej drogi, ale też motywację do dalszego działania.

eprasa.pl 7da328019a

W Serpol-Cosmetics przeszedł Pan drogę od asystenta ds. sprzedaży, przez dział eksportu, po zarząd i stanowisko dyrektora generalnego. Co daje liderowi tak dobrze poznana organizacja?

To doświadczenie pozwala mi lepiej rozumieć zarówno procesy, jak i ludzi, którzy je tworzą. Wywodzę się ze struktur handlowych, dlatego perspektywa klienta pozostaje dla mnie naturalnym punktem odniesienia. W branży B2B FMCG nie wystarczy dobrze produkować. Trzeba rozumieć, czego klient potrzebuje dzisiaj, czego będzie oczekiwał jutro i jak możemy wspierać jego rozwój. Lider przychodzący z zewnątrz może wnieść świeże spojrzenie. Moją przewagą jest natomiast znajomość firmy na różnych etapach jej rozwoju i umiejętność łączenia oczekiwań rynku z realnymi możliwościami organizacji.

Kiedy zaczynał Pan pracę w firmie, jej przychody wynosiły około 70 mln zł. Dziś przekraczają 500 mln zł. Co trzeba zmienić w organizacji, aby wzrost tej skali był trwały?

Przede wszystkim trzeba pamiętać, że sukces firmy nigdy nie jest dziełem jednej osoby. To rezultat pracy całego zespołu, a w przedsiębiorstwie prywatnym także odwagi i długoterminowego podejścia właściciela. W naszym przypadku właściciel konsekwentnie tworzył warunki do rozwoju i był gotowy inwestować, kiedy pojawiały się szanse. Wzrost z około 70 do ponad 500 mln zł oznacza, że firma nie może działać według zasad, które sprawdzały się na wcześniejszym etapie. Wraz ze skalą muszą zmieniać się procesy, struktury odpowiedzialności, sposób podejmowania decyzji i komunikacja. Część zasad trzeba było stworzyć od początku, inne uporządkować, a jeszcze inne zakwestionować. Najważniejsze było jednak to, aby procedury wspierały rozwój, a nie go spowalniały. Skalowanie wymaga też zmiany sposobu myślenia liderów. Nie można osobiście kontrolować każdego obszaru. Trzeba budować odpowiedzialność w zespole, dawać ludziom przestrzeń do działania i jednocześnie jasno określać kierunek. Zdolność do łączenia ambicji wzrostu z rozwojem zespołu uważam za jeden z najważniejszych warunków trwałego sukcesu.

Jak przy tak dynamicznym wzroście zachować orientację na klienta?

Wraz z rozwojem firmy pojawia się coraz więcej procesów, wskaźników i zależności. Istnieje wtedy ryzyko, że organizacja zacznie koncentrować się przede wszystkim na sobie. Dlatego perspektywa klienta musi być stale obecna w decyzjach strategicznych.

Doświadczenie w sprzedaży i eksporcie nauczyło mnie, że klient nie ocenia firmy przez pryzmat jej struktury organizacyjnej. Ocenia jakość współpracy i wartość, jaką otrzymuje. Nawet duża organizacja powinna więc zachować uważność i szybkość reakcji charakterystyczną dla mniejszej firmy. W naszym segmencie przewagę buduje się nie tylko skalą, lecz także zaufaniem i umiejętnością rozumienia biznesu partnera.

Na Executive MBA przyszedł Pan już jako doświadczony menedżer. Czego poszukiwał Pan na studiach i co okazało się ich największą wartością?

Moją główną motywacją była chęć uporządkowania i pogłębienia wiedzy z finansów oraz rozwinięcia kompetencji przywódczych. Kiedy zarządza się coraz większą organizacją, intuicja i doświadczenie nadal są ważne, ale trzeba umieć osadzać decyzje w szerszym kontekście. Executive MBA dał mi możliwość spojrzenia na własne doświadczenia przez pryzmat różnych koncepcji, narzędzi i perspektyw. Największą wartością, obok wiedzy merytorycznej, okazali się jednak ludzie. Studiowałem z osobami, które same zajmowały wysokie stanowiska menedżerskie i mierzyły się z odpowiedzialnością za zespoły, wyniki oraz zmianę. Rozmowy z nimi pokazywały, że podobne wyzwania mogą mieć różne rozwiązania. To była przestrzeń szczerej wymiany doświadczeń, której trudno szukać w codziennej pracy. Nie potrafię wskazać jednej rzeczy, którą po zajęciach zacząłem robić zupełnie inaczej. Studia były procesem. Po każdym module wracałem do firmy z refleksjami i sprawdzałem, jak zdobytą wiedzę przełożyć na nasze realia. Ten proces trwa nadal, bo Akademia dba o kontakt i rozwój absolwentów.

Powiedział Pan, że jeśli wyniki firmy są dobre, ale ludzie nie chcą w niej pracować, CEO nie jest dobrym menedżerem. Dlaczego?

EBITDA pokazuje, jak firma radziła sobie wczoraj. To, czy ludzie chcą w niej pracować, pokazuje, jak będzie radziła sobie jutro. Można przez pewien czas skutecznie zarządzać wynikiem, nie budując zaangażowania, ale nie da się w ten sposób stworzyć trwałej organizacji. Wyniki tworzą ludzie, którzy rozumieją sens swojej pracy, mają wpływ na sposób jej wykonywania i czują odpowiedzialność za rezultat. Powinni czuć się właścicielami swojej pracy – nie w formalnym znaczeniu, lecz poprzez inicjatywę, troskę o jakość i gotowość do podejmowania decyzji. Jeżeli pracownicy nie chcą być w firmie, lider powinien najpierw zadać pytanie o własny sposób zarządzania. Rolą CEO nie jest więc wyłącznie dowiezienie wyniku finansowego. Jest

eprasa.pl 7da328019a

nią także stworzenie warunków, w których organizacja może rozwijać się dzięki odpowiedzialności wielu osób, a nie tylko osobistej kontroli lidera. To właśnie odróżnia zarządcę wyniku od menedżera w pełnym znaczeniu tego słowa.

Lew Koźmińskiego podsumowuje imponujący etap Pańskiej kariery. Co dziś jest dla Pana kolejnym wyzwaniem?
Nie traktuję tej nagrody jako mety, lecz jako punkt kontrolny. Mam 36 lat, więc czuję, że dopiero się rozkręcam. Chcę nadal rozwijać się zawodowo i edukacyjnie. Mam przy tym szczęście pracować w firmie, która daje mi przestrzeń do osobistego rozwoju, a jednocześnie pozwala współtworzyć kolejne etapy rozwoju całej organizacji. Najbardziej interesuje mnie właśnie to połączenie – rozwijać własne kompetencje i przekładać je na realną zmianę w firmie. Skala, którą osiągnęliśmy, nie zwalnia nas z dalszej pracy. Przeciwnie – zwiększa odpowiedzialność i otwiera nowe możliwości. Chcę wykorzystywać dotychczasowe doświadczenie, ale nie zakładać, że rozwiązania, które przyniosły sukces wczoraj, automatycznie wystarczą jutro.

Jaką rolę odgrywa dziś w Pańskim życiu społeczność absolwentów Akademii Leona Koźmińskiego?
Ukończyłem Executive MBA w 2025 roku, ale relacja z Akademią nie zakończyła się wraz z odebraniem dyplomu. Od tego czasu uczestniczyłem już w dwóch zjazdach absolwentów i planuję udział w kolejnym. Spotkałem tam wiele interesujących osób – zarówno w kontekście zawodowym, jak i prywatnym. Cenię tę społeczność za otwartość, różnorodność doświadczeń i gotowość do dzielenia się wiedzą. Czuję się jej częścią i chętnie polecam Akademię osobom, które szukają wysokiej jakości edukacji menedżerskiej. Lew Koźmińskiego ma dla mnie dodatkowe znaczenie właśnie dlatego, że jest wyróżnieniem przyznawanym przez środowisko, z którym pozostaję związany.



RAFAYEL ASATRYAN
Dyrektor generalny Serpol-Cosmetics, odpowiedzialny za zarządzanie i rozwój polskiego producenta kosmetyków obecnego na ponad 30 rynkach. Absolwent programu Executive MBA oraz studiów podyplomowych na kierunku rozwiązania prawne dla menedżerów i przedsiębiorców w Akademii Leona Koźmińskiego. Laureat Lwa Koźmińskiego w kategorii „Menedżer".

eprasa.pl 7da328019a

Czy zdarzyło się Panu zapłacić biznesową cenę za wierność wartościom?

Tak. Kiedy przejąłem firmę, często słyszałem od pracowników, że w ZPUE jest szklany sufit. Najprościej byłoby zatrudnić doświadczonych menedżerów z rynku: szybko, przewidywalnie, z gotowymi kompetencjami. Postanowiliśmy jednak inaczej i zbudowaliśmy od zera program Młode Wilki. Każdy pracownik mógł się zgłosić, a zgłosiło się około 10 proc. z trzech tysięcy osób. Pierwsze testy odbyły się w niedzielę o ósmej rano, żeby sprawdzić, komu naprawdę zależy. Potem były warsztaty, mentoring oraz intensywne szkolenia z finansów i strategii. To kosztowało nas dużo czasu, pieniędzy i cierpliwości, a efekt był niepewny. Było to jednak zgodne z tym, w co wierzymy: rozwój zaczyna się od ludzi, którzy już są w firmie. Dziś wiem, że to była jedna z najlepszych inwestycji, jakie zrobiliśmy.

Jakie wartości rzeczywiście wpływają na sposób, w jaki Pan zarządza i podejmuje decyzje?

Po pierwsze, szacunek do ciężkiej pracy. Kiedy jako dziesięciolatek chciałem mieć rower, tata powiedział: „Masz wakacje, zapraszam na produkcję". Od tego czasu każde wakacje spędzałem na hali. Nauczyło mnie to, skąd bierze się dobrobyt, i do dziś jestem za to rodzicom najbardziej wdzięczny. Po drugie, zasada, że nikt nie jest większy od firmy. Dotyczy to także mnie. W praktyce bywa bolesna: musiałem rozstać się z kilkoma osobami, do których od dziecka mówiłem „wujku". To jedne z najtrudniejszych decyzji w moim życiu, ale bez nich nie byłoby wiarygodności. Po trzecie, odwaga połączona z gotowością do przyznania się do błędu. Kiedy obejmowałem stanowisko prezesa, obiecałem partnerom jedno: że nie odejdziemy od naszych wartości. Mamy podejmować się najtrudniejszych zadań, a kiedy coś nie wyjdzie, szybko to przyznać i naprawić.

Studia z zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego kończył Pan, kiedy był Pan jeszcze na innym etapie zawodowej drogi. Z dzisiejszej perspektywy, co z tamtej edukacji okazało się najbardziej użyteczne?

Dobrym przykładem były zajęcia z komunikacji kryzysowej. Wtedy wydawały się jednym z wielu przedmiotów. Dyskutowane przykłady tak mnie jednak wciągnęły, że zacząłem zgłębiać temat na własną rękę. Sprawdzian przyszedł w 2020 roku. COVID przerwał łańcuchy dostaw, firmy wokół się zamykały, a u nas chorowały setki osób. Nie musiałem improwizować, bo wiedziałem, co robić. W ciągu kilku dni powołaliśmy sztab kryzysowy, przygotowaliśmy procedurę zarządzania kryzysowego i ustaliliśmy jasne zasady komunikacji z całą organizacją. Firma nie stanęła ani na chwilę. Z perspektywy czasu widzę, że uczelnia dała mi coś ważniejszego niż konkretną wiedzę. Dała mi sposób myślenia: umiejętność uporządkowania chaosu i podjęcia decyzji, zanim sytuacja zdecyduje za nas. Potem uczyłem się jeszcze na Harvardzie i w Wharton, ale fundament powstał na Koźmińskim.

Co najbardziej odróżnia zarządzanie firmą rodzinną od zarządzania innego typu przedsiębiorstwem?

Najważniejsza różnica to horyzont czasowy. W firmie rodzinnej myśli się kategoriami pokoleń, a nie kwartałów. Nie ma planu B w postaci sprzedaży i przejścia do kolejnego projektu. Dlatego decyzje zapadają szybciej, a odpowiedzialność za nie jest dużo bardziej osobista. Druga różnica to relacje. Z wieloma ludźmi w ZPUE się wychowałem i znam ich od dziecka. To ogromna siła, bo opiera się na zaufaniu i lojalności. Bywa też wyzwaniem, kiedy trzeba podjąć trudną decyzję wobec kogoś, kogo się szanuje. Granica między rodziną a biznesem musi być jasna, inaczej obie strony na tym tracą. Trzecia różnica: autorytetu nie da się odziedziczyć. Nazwisko otwiera drzwi, ale nie sprawi, że ludzie za tobą pójdą. Na to trzeba zapracować decyzjami, konsekwencją i szacunkiem dla zespołu. Wreszcie kultura. W dobrej firmie rodzinnej ludzie czują się częścią czegoś większego, mają przestrzeń na inicjatywę i nie są niewolnikami procedur. Strukturę organizacyjną traktuję jako narzędzie, które ma ułatwiać pracę. Nigdy nie jest ważniejsza od zdrowego rozsądku i od klienta.

Swoją sukcesję określa Pan jako jedną z ciekawszych sukcesji firmy rodzinnej w Polsce. Co było w niej szczególnego i co okazało się najtrudniejsze?

Sukcesja to bardzo trudny temat. W jednym procesie spotykają się biznes, rodzina, emocje i tożsamość. Założyciel oddaje coś, co budował przez całe życie i co często jest częścią tego, kim jest. Sukcesor musi udowodnić, że zasługuje na zaufanie, a cała organizacja przygląda się, czy to się uda. Statystyki są bezlitosne: większość sukcesji kończy się porażką. U nas również nie wyszło za pierwszym razem i potrzebowaliśmy kilku lat, żeby dojrzeć do tego procesu po obu stronach. Przełomem była dla mnie zmiana w głowie z „muszę być sukcesorem" na „chcę nim być". Dopiero kiedy zbudowałem coś własnego od zera, zrozumiałem, że naprawdę chcę być przedsiębiorcą. Do rodzinnego biznesu wróciłem z wyboru, a nie z obowiązku. To zmienia wszystko. Najtrudniejsza zawsze jest odpowiedzialność. Firma

eprasa.pl 7da328019a



MICHAŁ WYPYCHEWICZ
Dyrektor wykonawczy przedsiębiorstwa Koronea Family Office oraz prezes rady nadzorczej przedsiębiorstwa rodzinnego ZPUE SA. W okresie, gdy pełnił funkcję prezesa zarządu, wartość firmy wzrosła dziesięciokrotnie. Absolwent studiów magisterskich na kierunku zarządzanie, ze specjalizacją zarządzanie strategiczne, w Akademii Leona Koźmińskiego. Laureat Lwa Koźmińskiego w kategorii „Przedsiębiorca".

to dorobek życia rodziców i tysiące rodzin, które zależą od jej kondycji. Długo uczyłem się akceptować, że robię wszystko najlepiej, jak potrafię, ale nie mam wpływu na każdy czynnik. Drugim wyzwaniem jest otoczenie prawne w Polsce. Przez lata brakowało narzędzi, które na Zachodzie są standardem od dekad. Fundacja rodzinna pojawiła się dopiero w 2023 roku. Przepisy wciąż dojrzewają, a sukcesja wymaga stabilności i przewidywalności w perspektywie pokoleń, nie jednej kadencji.

Dlaczego o sukcesji i zarządzaniu rodzinnym majątkiem warto zacząć myśleć odpowiednio wcześnie?
Sukcesja to proces, a nie jednorazowe wydarzenie. U nas trwała latami. Formalnie zamknęliśmy ją dopiero w grudniu ubiegłego roku. Firmą zarządzam już od sześciu lat, ale strukturę właścicielską i sukcesyjną dyskutowaliśmy latami. Chcieliśmy doprowadzić do sytuacji, w której każdy czuje się komfortowo. Najgorszy moment na myślenie o sukcesji to kryzys, a właśnie wtedy większość firm się do niej zabiera. Warto zacząć od spisania prostego testamentu, a także przeanalizować aktualną strukturę prawną. To zaskakujące, jak wiele dużych firm prowadzonych jest wciąż w formie JDG. I jeszcze jedno: nie zmuszajmy dzieci na siłę. Mojego syna chcę przede wszystkim nauczyć szukania pasji. Uszczęśliwianie kogoś na siłę zawsze kończy się źle.

Lew Koźmińskiego jest okazją, żeby spojrzeć na własną drogę z dystansu. Co w Pana drodze zawodowej pozostało niezmienne i co dziś wyznacza jej dalszy kierunek?
Niezmienne są wartości wyniesione z domu: szacunek do pracy, odwaga i przekonanie, że rozwój mamy w DNA. Niezmienne jest też to, że ZPUE czuję intuicyjnie. Kiedy obejmowałem stery, czułem się, jakbym wskakiwał do rozpędzonego bolidu F1. Nie chodziło o pit stop i wymianę części, tylko o to, żeby przejąć kierownicę i jeszcze mocniej przyspieszyć. Ważna też jest odwaga i chęć do walki, bo biznes często rzuca duże wyzwania. Zmieniło się to, co mnie napędza. Dawniej była to potrzeba udowodnienia, że nie jestem „synem tatusia". Dziś są to trzy rzeczy. Pierwsza: zbudować z ZPUE europejskiego czempiona transformacji energetycznej. Kiedy przejmowałem firmę, prawie całą sprzedaż mieliśmy w Polsce, a dziś bijemy się o czołówkę w Niemczech i Holandii. Druga: Koronea, czyli wielopokoleniowy kapitał rodziny, który jest dla mnie fantastycznym wyzwaniem intelektualnym. Trzecia: dzielenie się doświadczeniem z kolejnymi sukcesorami. Zawsze mówię im to samo: znajdźcie swoją drogę. Każda sukcesja jest inna, a świat jest wielki i piękny.

eprasa.pl 7da328019a

temat numeru

feedback, który działa

ROZMOWA, KTÓRA URUCHAMIA ZMIANĘ

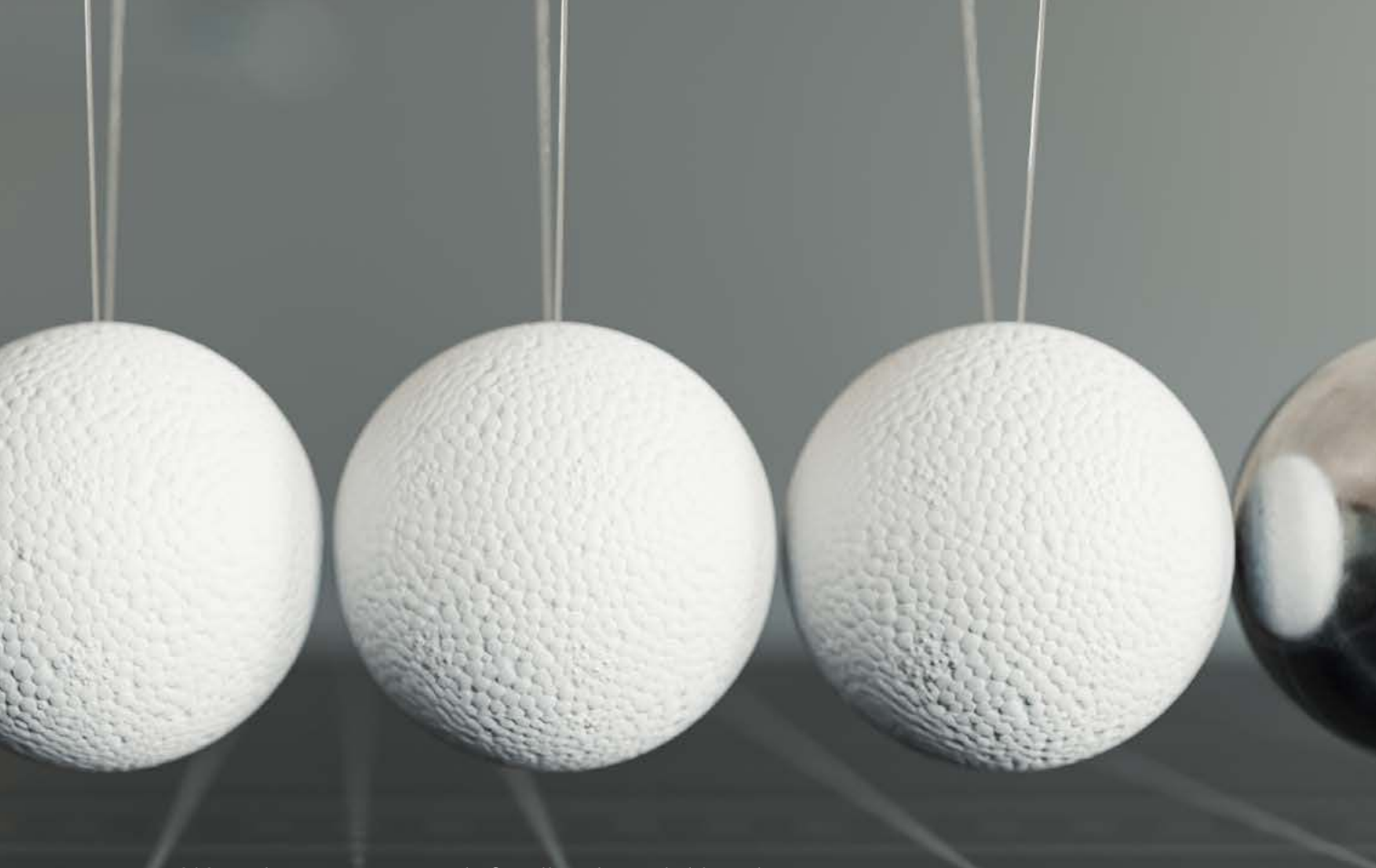
Co sprawia, że informacja zwrotna przekłada się na działanie?



Monika Maria Masztafiak

Strateg biznesowy i marketingowy. Doradza zarządom w obszarze decyzji, leadershipu i egzekucji strategii w organizacji.

eprasa.pl



W wielu organizacjach feedback nadal bardziej przypomina ocenę niż rozmowę i zaskakująco rzadko prowadzi do realnej zmiany. Pracownik słyszy, co zrobił źle, ale nie zawsze wie, co może zrobić inaczej. Czego więc brakuje między komunikatem przekazanym przez lidera a działaniem pracownika?

„Mam dla ciebie feedback" – to tylko cztery słowa, które wydają się neutralne, a jednak w pracowniku potrafią wywołać napięcie. Wystarczy spojrzeć na rozmówcę: prostuje plecy, przestaje się uśmiechać i zaczyna analizować wydarzenia ostatnich tygodni, zastanawiając się, co zrobił i co mogło pójść nie tak. A przecież informacja zwrotna ma wspierać rozwój. Mimo tego, że menedżerowie uczą się, jak ją przekazywać, to jednak zbyt rzadko zastanawiają się, co z takiej rozmowy zostaje po stronie odbiorcy.

W badaniu „HR Monitor 2026" McKinsey pokazuje, że co piąty pracownik objęty badaniem nie odbył w ciągu 12 miesięcy ani jednej rozmowy rozwojowej lub feedbackowej, a 58 proc. otrzymuje formalny feedback tylko raz lub dwa razy w roku. Z kolei z danych Pracuj.pl[1] wynika, że 45 proc. badanych otrzymuje informację zwrotną co najmniej raz w tygodniu, ale tylko 47 proc. uznaje ją za konstruktywną. Czy te dane się wykluczają? Niekoniecznie. Pracownicy mogą rzadko uczestniczyć w rzeczywistych rozmowach rozwojowych, a jednocześnie otrzymywać wiele bieżących uwag, korekt i komentarzy. Duża ilość informacji zwrotnej nie musi przekładać się na rozwój. Być może więc problemem nie jest dziś brak feedbacku, lecz to, że przychodzi on za późno, ogranicza się do oceny albo nie daje odbiorcy niczego, z czym mógłby dalej pracować.

FEEDBACK NIE JEST CELEM

„Dałem mu feedback" – to jedno z tych sformułowań, które brzmią jak załatwienie sprawy. Menedżer przekazał informację, wyjaśnił sytuację, zwrócił uwagę. Teraz oczekuje działania po drugiej stronie. Tylko czy słusznie? Jeśli pracownik po rozmowie wie przede wszystkim, że szef jest z niego niezadowolony, ale nie rozumie, co konkretnie powinien zrobić inaczej, trudno uznać, że rozmowa spełniła swoją rolę.

Menedżerowie zbyt często rozliczają się z samego przekazania komunikatu. Dojrzałe zarządzanie wymaga kolejnego kroku: odpowiedzialności za to, czy odbiorca może tę informację wykorzystać. Dlatego przed wyborem modelu feedbacku warto określić, czy rozmowa ma prowadzić do zmiany zachowania,

eprasa.pl 7da320019a

skłonić do refleksji, zwiększyć samodzielność, doprecyzować oczekiwania czy zakończyć działania, których nie można dłużej akceptować. Bez jasno określonego celu nawet najlepsza metoda nie wystarczy. Feedback jest bowiem narzędziem wpływu, a nie celem samym w sobie.

CENNY CZAS

„Nie mam czasu na ciągłe rozmowy z ludźmi" – to jeden z najczęstszych argumentów menedżerów, których kalendarze są pełne. Spotkanie z pracownikiem zostaje więc odłożone na później w przekonaniu, że jeśli coś będzie nie tak, on sam przyjdzie. Tymczasem pracownik nie zawsze przychodzi. Czasem przestaje pytać albo zaczyna robić dokładnie to, czego – jak sądzi – oczekuje od niego przełożony. A czasem po prostu przestaje próbować.

Brak czasu dla ludzi nie jest wyłącznie problemem menedżerskiego kalendarza. Bez rozmów trudno liderowi wiedzieć, co rzeczywiście dzieje się w codziennej pracy, co blokuje pracowników, które decyzje niepotrzebnie do niego wracają i kto od miesięcy jest gotowy na większą odpowiedzialność, choć pozostaje to niezauważone. Menedżer, który nie ma czasu słuchać, zaczyna zarządzać na podstawie własnych założeń o zespole. Im mniej czasu menedżer poświęca na rozmowy z pracownikami, tym więcej mogą go później kosztować nieporozumienia, poprawki, konflikty, powracające decyzje i sprawy oznaczane jako pilne. Brak rozmowy nie oszczędza czasu. Często jedynie przesuwa ten koszt na później.

Gallup[2] wskazuje, że wartościowa rozmowa menedżera z pracownikiem nie musi trwać godziny. Jeśli odbywa się regularnie, może wystarczyć 15–30 minut. Kluczowe jest więc nie tyle wprowadzenie kolejnych obowiązkowych spotkań indywidualnych, ile zrozumienie, że brak czasu nie oznacza braku potrzeby rozmowy. To coś więcej niż „miękka" część przywództwa. Rozmowa z pracownikiem nie jest przerwą od zarządzania – jest zarządzaniem.

MOC SŁUCHANIA

Pułapką jest traktowanie feedbacku jak momentu, w którym lider powinien mówić. Tymczasem dobra rozmowa często zaczyna się od słuchania – nie z uprzejmości, lecz po to, by dostrzec rzeczywistość, której lider nie widzi z własnej perspektywy. To szansa na zrozumienie, co pracownik postrzega inaczej, co poprzedziło oceniane zachowanie i jakie znaczenie miały jego priorytety, obciążenie czy zależności. Równie ważne, choć trudniejsze, jest przyjrzenie się temu, jak działania samego lidera mogły przyczynić się do tej sytuacji. Nie rozmywa to odpowiedzialności, lecz poprawia diagnozę. Czasem już po kilku minutach słuchania okazuje się, że problem leży gdzie indziej, niż zakładał lider. Największą wartością rozmowy staje się wtedy wiedza, która zmienia jego ocenę sytuacji.

Co istotne, lider może pozwolić sobie na pauzę. Jeśli usłyszy coś, na co w danym momencie nie jest w stanie odpowiedzieć bez obrony, emocji albo zbyt szybkiej oceny, może powiedzieć: „To ważna perspektywa. Potrzebuję chwili, żeby ją przemyśleć. Wróćmy do tego jutro". Nie każdą trudną informację trzeba rozstrzygnąć w tej samej minucie. Pod jednym warunkiem: trzeba do niej wrócić. Bo „muszę to przemyśleć" bez powrotu jest tylko elegancką formą uniku.

METODA TO NIE WSZYSTKO

Menedżerowie mają dziś do dyspozycji wachlarz metod zarządczych. Problem zaczyna się wtedy, gdy narzędzie daje im fałszywe poczucie bezpieczeństwa: znajomość modelu uznają za umiejętność udzielania feedbacku. Niekoniecznie słusznie. Dojrzałość menedżerska nie polega na znajomości trzech czy pięciu modeli, lecz na rozpoznaniu potrzeb konkretnej sytuacji i konkretnego człowieka. W zależności od nich potrzebny może być precyzyjny komunikat oparty na schemacie sytuacja – zachowanie – wpływ, rozmowa o kolejnym działaniu pracownika lub jasne określenie granicy i odpowiedzialności. Niekiedy wystarczy jedno trafne pytanie, dzięki któremu pracownik sam nazwie to, co menedżer chciał mu powiedzieć. Metoda ma służyć rozmowie, a nie odwrotnie.

PRZYGOTOWANIE TO SZACUNEK

Naturalność w rozmowie jest cenna. Przypadkowość i improwizowanie na temat rozwoju – nie. Słowa lidera mają wagę. Po jednej rozmowie pracownik może wyjść z przekonaniem, że wie, nad czym pracować, albo z poczuciem, że po prostu się do tego nie nadaje. Dlatego jeśli rozmowa może wpłynąć na czyjś rozwój, zakres odpowiedzialności, reputację czy przyszłość w organizacji, przygotowanie nie jest biurokracją, lecz formą szacunku. Lider powinien uporządkować swoje obserwacje, oddzielić fakty od

interpretacji i wybrać konkretny przykład. Następnie określić, co chce zmienić lub wzmocnić, dlaczego jest to ważne i co powinno wydarzyć się po rozmowie. Dopiero wtedy może zdecydować, jak przekazać tę informację konkretnej osobie.

OCENA ZACHOWANIA NIE CZŁOWIEKA

„Nie jesteś wystarczająco strategiczny", „Musisz być bardziej proaktywna", „Brakuje ci executive presence", „Za mało bierzesz ownershipu". Takie komunikaty brzmią profesjonalnie. Tylko co właściwie ma z nimi zrobić odbiorca? Jeszcze gorzej, gdy ocena tego, co pracownik zrobił, niepostrzeżenie przechodzi w ocenę tego, jaki jest. „Jesteś konfliktowy" zamiast: „Na dwóch ostatnich spotkaniach przerwałeś innym, zanim skończyli przedstawiać argumenty" lub „Nie umiesz delegować" zamiast: „W tym projekcie przejąłeś trzy decyzje, które wcześniej należały do zespołu". To nie jest kosmetyka językowa, lecz różnica w możliwości zmiany. Na ocenę własnej tożsamości człowiek naturalnie reaguje obroną, jednak nad zachowaniem może pracować. Dobry feedback nie odpowiada więc na pytanie, jaki jest pracownik. Dotyczy raczej tego, co robi, jaki to przynosi efekt i co powinien robić inaczej.

Tu przydaje się uczciwość także po stronie lidera. Czasem łatwiej mu powiedzieć „on jest niesamodzielny", niż dostrzec, że przez pół roku odbierał pracownikowi każdą ważniejszą decyzję. Łatwiej stwierdzić, że brakuje jej inicjatywy, niż zapytać, ile razy wcześniej ta inicjatywa została skorygowana, zatrzymana albo przejęta. Nie po to, by zdjąć odpowiedzialność z pracownika, lecz by poszerzyć obraz sytuacji. Dobry feedback nie szuka winnego, lecz możliwości, które mogą uruchomić zmianę.

ROCZNA ROZMOWA

Jeśli podczas rocznej rozmowy pracownik po raz pierwszy dowiaduje się o problemie, który trwa od marca, świadczy to o problemie z zarządzaniem, a nie z jego reakcją na feedback. Po pierwsze, ocena roczna powinna podsumowywać rok, a nie dopiero ujawniać pracownikowi jego przebieg. Po drugie, co równie ważne, feedback ma termin ważności. Im więcej czasu upływa od wydarzenia, tym mniej można z taką informacją zrobić. Menedżer nie cofnie spotkania sprzed siedmiu miesięcy ani nie da pracownikowi szansy na zmianę zachowania w momencie, w którym miało ono znaczenie. Może jedynie je ocenić. Formalne podsumowania są potrzebne, ale nie mogą zastępować zarządzania przez pozostałe 11 miesięcy.

FEEDBACK JAK NIE FEEDBACK

Dojrzały feedback pojawia się wtedy, gdy pracownik wychodzi z rozmowy nie z poczuciem, że właśnie otrzymał informację zwrotną, lecz z myślą, że dostrzegł coś, czego wcześniej nie widział i sam wyciągnie wniosek. To zwiększa szansę, że weźmie odpowiedzialność za zmianę swojego zachowania. Nie każda sytuacja nadaje się do coachingu. Czasem trzeba powiedzieć wprost, że dane zachowanie jest nieakceptowalne. Lider nie zawsze jednak musi jako pierwszy stawiać diagnozę. Czasem lepiej uruchomić myślenie, niż wygrać rozmowę.

JEDEN STANDARD, RÓŻNE DROGI

Personalizacja feedbacku nie oznacza, że każdemu wolno coś innego. Standard może i powinien być wspólny, choć droga dojścia do niego nie musi być taka sama. Znaczenie mają cel rozmowy oraz obie uczestniczące w niej osoby: ich doświadczenie, samoświadomość, wzajemna relacja i gotowość do usłyszenia trudnej informacji. Ważne jest też to, czy w danej sytuacji pracownik potrzebuje wskazówki, jasno wyznaczonej granicy czy przestrzeni do samodzielnego wyciągnięcia wniosku. Równie istotna jest postawa lidera. Jeśli obawia się konfliktu, może tak długo łagodzić komunikat, aż ten przestanie być czytelny. Jeśli pod presją przyspiesza, może pomylić bezpośredniość z szorstkością. Jeśli bardzo chce mieć rację, każdą inną perspektywę może odebrać jako opór. Feedback jest więc nie tylko testem komunikacji, lecz także testem samoświadomości lidera.

ZDOLNOŚĆ PRZYJMOWANIA

Większość organizacji uczy menedżerów, jak przekazywać feedback podwładnym, znacznie mniej uwagi poświęca temu, jak przyjmować informację zwrotną od pracowników. Im wyższą pozycję zajmuje lider, tym więcej powodów mają inni, by staranniej dobierać słowa. Nie dlatego, że wraz z awansem popełnia mniej błędów, lecz dlatego, że rośnie koszt powiedzenia mu prawdy. Lider może więc być otoczony ludźmi, a jednocześnie wiedzieć coraz mniej o tym, co naprawdę dzieje się w organizacji. Menedżerowie deklarują, że chcą szczerości, ale

eprasa.pl 7da328019a

prawdziwy test zaczyna się wtedy, gdy słyszą coś, czego woleliby nie usłyszeć.

Przyjęcie feedbacku nie oznacza zgody z jego treścią. Oznacza przede wszystkim próbę zrozumienia. Zanim lider odpowie, powinien dowiedzieć się, co konkretnie wpłynęło na odbiór jego zachowania, jakie skutki dostrzega rozmówca i co warto zrobić inaczej następnym razem. Nie powinien też czekać, aż zespół sam przyjdzie z trudną informacją. Zamiast ogólnie prosić o feedback, może zachęcić pracowników do wskazania, które jego zachowania utrudniają im dobrą pracę, w jakie decyzje niepotrzebnie ingeruje i o jakich sprawach powinien dowiadywać się wcześniej. Jeśli relacja na to pozwala, warto również ustalić, co sprawia, że pracownicy przekazują mu mniej informacji, niż powinni. Dojrzałość lidera nie polega na tym, że zawsze wie więcej, lecz że czasem potrafi usłyszeć więcej.

AI A ROZMOWA Z PRACOWNIKIEM

Sztuczna inteligencja wkroczyła również w obszar feedbacku. Nie ma w tym nic złego. AI może być bardzo dobrym partnerem do przygotowania się do spotkania: pomóc oddzielić fakty od interpretacji, wskazać oskarżycielski ton wypowiedzi, wychwycić nieprecyzyjne sformułowania, przygotować pytania i uporządkować strukturę rozmowy. Może też pomóc sprawdzić, czy menedżer mówi o zachowaniu, czy zaczyna oceniać człowieka. Jednak AI nie widziała twarzy pracownika podczas ostatniej rozmowy i nie zna całej historii relacji. Nie wie, w którym momencie rozmówca zamilkł, nie czuje napięcia między dwiema osobami i nie odpowiada za to, co wydarzy się między nimi następnego dnia.

AI może poprawić zdanie, ale nie zbuduje za menedżera odwagi, uważności ani zaufania. Największym ryzykiem nie jest więc samo korzystanie z AI przy przygotowaniu feedbacku, lecz wykorzystywanie jej po to, by uniknąć refleksji nad sytuacją konkretnego pracownika. Menedżer może pracować z AI, ale rozmowę musi przeprowadzić z człowiekiem.

POWRÓT DO ROZMOWY

Jednym z powszechnych błędów jest uznanie, że rozmowa z pracownikiem zamyka temat. Menedżer przekazał feedback, obie strony poczyniły ustalenia. A potem mija miesiąc i nic się nie zmienia. Jeżeli informacja zwrotna ma wpływać na sposób działania, wymaga pętli: obserwacja → rozmowa → uzgodnienie → testowanie → powrót.

Menedżer powinien obserwować, zanim oceni, i rozmawiać, zamiast wygłaszać komunikat. Następnie uzgodnić z pracownikiem, co konkretnie ma się zmienić, dać mu przestrzeń do przetestowania nowego zachowania i wrócić do tematu. Nie po to, by kontrolować, lecz by sprawdzić, co zadziałało, co nie i czego w efekcie obie strony się nauczyły. Feedback bez powrotu jest komentarzem. Dopiero domknięcie procesu powrotem do rozmowy tworzy warunki do zmiany.

MNIEJ FEEDBACKU, WIĘCEJ ROZMOWY

Być może największy problem z feedbackiem polega dziś na tym, że organizacje nadmiernie nim epatują. Stał się wydarzeniem, które ma nazwę, model, formularz, termin i szkolenie. Tymczasem prawdziwy feedback może pojawiać się spontanicznie: w krótkiej rozmowie po spotkaniu, w pytaniu zadanym w odpowiednim momencie czy w zauważeniu, że pracownik, który zwykle zabierał głos, od kilku dni milczy. Także wtedy, gdy lider docenia dobrze wykonane zadanie i pomaga pracownikowi dostrzec, co dokładnie zadziałało, albo wspólnie z nim analizuje sytuację, w której coś się nie udało. Pracownicy potrzebują lidera, który na co dzień ich dostrzega, pyta, słucha i reaguje wystarczająco wcześnie. Potrafi nazwać trudną rzecz bez upokarzania, a dobrą – bez pustej pochwały. Daje przestrzeń do samodzielnego wyciągnięcia wniosku, ale nie uchyla się od odpowiedzialności za standard.

Być może nie potrzeba nam dziś więcej feedbacku, lecz więcej odwagi, by rozmawiać z wyprzedzeniem, ciekawości, by naprawdę słuchać i pokory, by samemu usłyszeć coś niewygodnego. Zanim lider powie pracownikowi, co powinien zrobić inaczej, warto, by zastanowił się nad swoim zamiarem: czy chce przekazać własną ocenę, czy rzeczywiście pomóc drugiej osobie dostrzec coś, czego ta jeszcze nie widzi? Najlepszym miernikiem feedbacku nie jest to, jak dobrze został sformułowany, lecz to, co zaczyna się dziać po jego przekazaniu. ● ©

Przypisy

[1] https://media.pracuj.pl/453193-badanie-o-feedbacku-7-na-10-pracownikow-zna-oczekiwania-szefa-a-mimo-to-wielu-mowi-o-chaosie?utm_source=chatgpt.com

[2] Harter, J., Span of Control: What's the Optimal Team Size for Managers?, Gallup, 13 January 2026. https://www.gallup.com/workplace/700718/span-control-optimal-team-size-managers.aspx?utm_source=chatgpt.com

eprasa.pl 7da328019a



5 zasad dobrego feedbacku w pracy lidera

Najpierw określ cel rozmowy. Zdecyduj, co chcesz osiągnąć, a dopiero potem wybierz podejście.

1. SBI - sytuacja ○ zachowanie ○ wpływ

- Wybierz tę metodę, gdy chcesz omówić konkretne zachowanie, zamiast oceniać człowieka.
- Wskaż sytuację, opisz zaobserwowane zachowanie i jego wpływ, np. przerwanie wypowiedzi dwóch osób na dzisiejszym spotkaniu uniemożliwiło poznanie ich argumentów.
- Jeśli problem się powtarza, sprawdź, czy oprócz opisu sytuacji potrzebne jest wyznaczenie jasnej granicy.

2. FUCO - fakty ○ uczucia/ustosunkowanie ○ konsekwencje ○ oczekiwania

- Wybierz tę metodę, gdy potrzebujesz przekazać trudną informację wprost, ale bez ataku.
- Uporządkuj wypowiedź: przedstaw fakty, wyraź swój stosunek do sytuacji, wskaż konsekwencje i określ oczekiwania.
- Sprawdź, czy opisujesz fakty, zamiast przypisywać rozmówcy etykiety, takie jak nieodpowiedzialność.

3. Feedforward – co zrobisz następnym razem?

- Wybierz to podejście, gdy sytuacja jest już zrozumiana, a rozmowa ma pomóc ustalić kolejne działanie.
- Zapytaj, co pracownik zrobi inaczej następnym razem.
- Upewnij się, że skupienie na przyszłości nie pomija odpowiedzialności za to, co już się wydarzyło.

4. GROW / rozmowa coachingowa – zanim powiesz, zapytaj

- Wybierz to podejście, gdy rozmówca ma doświadczenie i może sam dojść do rozwiązania.
- Zapytaj o cel, rzeczywisty przebieg sytuacji, dostępne możliwości i następny krok.
- Jeśli granica została przekroczona lub standard jest niejasny, nazwij to wprost.

5. Stop ○ start ○ continue – co zatrzymać, zacząć i utrzymać

- Wybierz to podejście do rozmowy rozwojowej lub podsumowującej.
- Stop: ustal, czego pracownik powinien robić mniej lub co powinien przestać robić.
- Start: omów, czego warto spróbować.
- Continue: wskaż, co już działa i warto utrzymać.
- Najpierw porozmawiaj, a dopiero potem uporządkuj wnioski w trzech kategoriach.

Wybierz metodę, która najlepiej odpowiada sytuacji, zamiast tej, którą najbardziej lubisz.



POZA WŁASNĄ PERSPEKTYWĄ

Samoświadomość lidera, relacje i myślenie systemowe jako warunki skutecznego feedbacku

eprasa.pl 7da328019a

Organizacje oczekują od liderów częstszych rozmów z pracownikami, jednocześnie powiększając ich zespoły i zakres obowiązków. Kolejne szkolenie z feedbacku nie rozwiąże tej sprzeczności. Potrzebne są zaufanie, samoświadomość i spojrzenie na warunki pracy. Czy firma tworzy przestrzeń do wymiany informacji, czy pozostawia całą odpowiedzialność menedżerom?



Matylda Stasiuk

Ekspertka rozwoju przywództwa i strategicznego HR z ponad 25-letnim doświadczeniem w biznesie i HR. Certyfikowana konsultantka Eko-Przywództwa, konsultantka kryzysowa i partnerka zarządzająca Together Consulting. Wspiera zarządy, liderów i HR w rozwoju przywództwa, efektywności zespołów i prowadzeniu organizacji przez zmianę.

Po latach szkoleń z feedbacku większość liderów zna już jakiś jego model. Problem w tym, że żadna z proponowanych metod nie wchodzi za nas do sali i nie mówi pracownikowi tego, co odkładamy od trzech tygodni. W praktyce liderzy nadal czekają na „dobry moment", zbierają kolejne przykłady albo odkładają rozmowę do oceny okresowej. A wtedy informacja zwrotna przestaje być bieżącą rozmową o pracy i zaczyna przypominać archeologiczne wykopaliska z ostatnich miesięcy. Z mojego doświadczenia wynika, że o jakości feedbacku decyduje nie tyle znajomość techniki, ile samoświadomość lidera, jakość relacji i zdolność patrzenia szerzej niż na pojedyncze zachowanie.

FEEDBACK TO ROZMOWA

Feedback jest przede wszystkim rozmową. Nie wydarzeniem rozwojowym, nie rytuałem wpisanym raz na kwartał do kalendarza czy obowiązkiem do odhaczenia. Najlepiej działa wtedy, gdy jest częścią codziennej współpracy – pojawia się niedługo po sytuacji, której dotyczy, i nie wymaga specjalnej oprawy.

Taka rozmowa może pełnić różne funkcje:
• korygującą – gdy coś (np. zachowanie) wymaga zmiany lub poprawy;
• wzmacniającą – kiedy chcemy nazwać zachowanie, które warto kontynuować;
• rozwojową – kiedy pomagamy komuś dostrzec nowe możliwości lub zobaczyć własne działanie z innej perspektywy.

Warto korzystać z każdej z tych trzech funkcji. Jeśli lider udziela feedbacku głównie wtedy, gdy coś poszło źle, zespół szybko uczy się, że zdanie: „Mam dla ciebie feedback" oznacza kłopoty. A przecież informacja zwrotna nie służy wyłącznie do korygowania. Pomaga wzmacniać to, co działa, nazywać mocne strony, porządkować oczekiwania i rozwijać sposób myślenia o własnej pracy. Dlatego ważniejsze od kolejnego schematu jest rozwijanie u menedżerów umiejętności prowadzenia regularnych, konkretnych rozmów o pracy i jej wpływie na innych.

eprasa.pl 7da328019a

> *Dobra rozmowa zaczyna się między ludźmi, ale organizacja może jej bardzo pomóc albo skutecznie ją utrudnić.*

Taka rozmowa nie musi trwać godzinę ani zaczynać się od ceremonialnego: „Czy masz chwilę na feedback?". Często lepsze efekty przynosi kilka krótkich, regularnych rozmów o tym, co działa, co wymaga korekty, jakie są priorytety i gdzie potrzebne jest wsparcie.

SAMOŚWIADOMOŚĆ LIDERA TO PODSTAWA

Zanim lider zacznie zastanawiać się, jak sformułować feedback, warto, żeby najpierw przyjrzał się sobie. Czasem największym wyzwaniem w trudnej rozmowie nie jest pracownik, lecz sam menedżer – jego potrzeba bycia lubianym, irytacja, lęk przed konfliktem albo nadzieja, że problem sam zniknie. Zwykle nie znika. W rozwijaniu tej samoświadomości pomagają proste pytania:

1. Jakie emocje i reakcje wywołuje we mnie ta sytuacja?
2. Na ile chcę pomóc drugiej osobie coś zauważyć, a na ile rozładować własną frustrację?
3. Z jakiego powodu unikam rozmowy i na ile stoi za tym obawa przed konfliktem?
4. Na ile chcę coś wspólnie z drugą osobą zrozumieć, a na ile udowodnić swoją rację?
5. Jak moje własne przekonania i doświadczenia wpływają na sposób, w jaki oceniam tę sytuację?

Praca nad samoświadomością jest ważną częścią Eko-Przywództwa – podejścia rozwijanego przez dr. Simona Westerna, które zakłada, że organizacja jest systemem wzajemnych zależności. W pracy z liderami często zaczynam właśnie od emocji, wartości, przekonań i utrwalonych sposobów reagowania. Bo nawet najlepszy model feedbacku nie pomoże menedżerowi, który pod wpływem napięcia atakuje, wycofuje się albo przez kolejne tygodnie omija temat szerokim łukiem.

NIE MA DOBREGO FEEDBACKU BEZ RELACJI

Informacja zwrotna nigdy nie trafia w próżnię. Ten sam komunikat od dwóch różnych osób może zostać odebrany zupełnie inaczej. Znaczenie mają zaufanie, historia relacji, wcześniejsze doświadczenia, różnica pozycji i to, jak odbiorca rozumie intencję rozmówcy. Praca z różnymi zespołami nauczyła mnie, że dobrze przeprowadzona trudna rozmowa nie musi osłabiać relacji. Często dzieje się odwrotnie: zwiększa zaufanie, bo ludzie widzą, że mogą mówić sobie rzeczy ważne także wtedy, gdy są niewygodne. Warto więc odwrócić popularne przekonanie: to nie feedback najczęściej niszczy relację. Częściej niszczy ją długotrwałe unikanie rozmowy.

WIĘKSZE ZESPOŁY, MNIEJ CZASU NA ROZMOWĘ

Organizacje nieustannie wprowadzają zmiany, ponieważ chcą dostosować się do wymagających warunków biznesowych. Niestety innowacje te nie zawsze poprawiają jakość codziennej pracy. W biznesie często obserwuję ograniczanie kolejnych szczebli zarządzania. W ten sposób firmy chcą zmniejszyć koszty i przyspieszyć procesy decyzyjne. Tendencję tę potwierdzają badania Gallupa, z których wynika, że liczba osób bezpośrednio podlegających jednemu menedżerowi stale rośnie. W 2025 roku współczynnik ten wyniósł w USA średnio 12,1 osoby (w 2024 roku było to 10,9 osoby). Jednocześnie mediana pozostaje dużo niższa, więc zmianę napędza przede wszystkim rosnąca liczba bardzo dużych zespołów[1]. Co to oznacza dla samych liderów? Organizacje oczekują dziś od menedżerów więcej: częstszych rozmów, wspierania ludzi, budowania relacji, rozwoju pracowników i szybkiego przepływu informacji. Jednocześnie zwiększają liczbę osób, za które lider odpowiada, nie zawsze zdejmując z niego dotychczasowe zadania eksperckie. Powstaje dość niewygodna sprzeczność: chcemy więcej dobrej pracy z ludźmi, ale zostawiamy na nią coraz mniej czasu.

Z perspektywy Eko-Przywództwa odpowiedzią nie jest jeszcze większa kontrola lidera. Chodzi raczej o szerszą dystrybucję odpowiedzialności, wzmacnianie samodzielności i tworzenie warunków, w których informacja zwrotna może płynąć w wielu kierunkach – nie tylko od przełożonego do pracownika, ale również między współpracownikami i w górę organizacji.

eprasa.pl 7da328019a

FEEDBACK A ZAANGAŻOWANIE

Dane z raportu Gallupa potwierdzają, że dobry feedback wpływa na codzienną pracę zespołów. Wśród osób, które deklarują, że w ciągu ostatniego tygodnia otrzymały wartościową informację zwrotną, zaangażowanie utrzymuje się na poziomie około 70 proc., niezależnie od wielkości zespołu. Wśród tych, z którymi takiej rozmowy nie przeprowadzono, zaangażowana jest mniej więcej jedna osoba na cztery[2]. Nie oznacza to oczywiście, że sam feedback automatycznie gwarantuje zaangażowanie. Dane pokazują jednak silny związek między regularnymi, wartościowymi rozmowami a tym, jak ludzie funkcjonują w pracy. W większych zespołach, w których możliwość bezpośredniego wpływu menedżera naturalnie się ogranicza, szczególnie ważne stają się jasny kierunek, samodzielność i sprawny przepływ informacji zwrotnej.

WŁASNA PERSPEKTYWA NIE WYSTARCZY

W pracy z liderami często wracam do jednej rzeczy: własna perspektywa nigdy nie pokazuje całego obrazu. Każdy z nas patrzy przez filtr własnych doświadczeń, przekonań i intencji. Z tego miejsca nie zawsze widać, jaki wpływ wywieramy na innych, jakie konsekwencje mają nasze decyzje ani jak jesteśmy odbierani.

Feedback uzupełnia ten obraz o perspektywę innych. Nie służy „naprawianiu człowieka" – bo żaden pracownik nie jest zepsutym tosterem. Informacja zwrotna ma pomóc zobaczyć coś, czego dana osoba nie widzi, z miejsca, w którym się znajduje. Bez tej zewnętrznej perspektywy łatwo utknąć we własnych założeniach i nie zauważyć własnych ślepych punktów.

CZYJ JEST PROBLEM?

Zanim lider rozpocznie rozmowę korygującą z pracownikiem, który „nie współpracuje", warto sprawdzić, czy rzeczywiście źródło problemu leży wyłącznie po jego stronie. Myślenie systemowe zaczyna się od kilku prostych pytań:

- Czy ten pracownik rzeczywiście ma uprawnienia do podjęcia danej decyzji?
- Czy priorytety są jasne?
- Czy zachowanie pracownika nie jest racjonalną odpowiedzią na źle sformułowane zasady działania?
- Czy cele dwóch działów nie są ze sobą sprzeczne?
- Czy system premiowy nie wzmacnia zachowań silosowych?

Eko-Przywództwo zachęca do patrzenia na zachowanie człowieka w kontekście całego systemu, w którym funkcjonuje. Czasem potrzebna jest rozmowa z konkretną osobą. Innym razem problem, który próbujemy rozwiązać w rozmowie z pracownikiem, wcale nie zaczyna się od niego. Jego źródło może leżeć w sprzecznych celach, strukturze, procesie albo sposobie zarządzania.

ROLA ORGANIZACJI

Spłaszczanie struktur i rosnąca liczebność zespołów sprawiają, że kontrolowanie każdej decyzji i działania po prostu przestaje być możliwe. Jednocześnie od liderów oczekuje się większej uważności na ludzi, budowania relacji i wspierania w rozwoju. Tego nie da się robić dobrze przy okazji, pomiędzy jednym spotkaniem operacyjnym a drugim.

Pracując z liderami, dostrzegam, że organizacje potrzebują dziś większej samodzielności, rozproszonej odpowiedzialności i ludzi, którzy potrafią reagować bez każdorazowego czekania na decyzję z góry. Dlatego za kulturę feedbacku nie może odpowiadać wyłącznie menedżer. Informacja zwrotna musi stać się elementem sposobu współpracy całej organizacji. Jeśli zarząd organizacji chce, żeby ludzie regularnie ze sobą rozmawiali, musi stworzyć im do tego warunki: czas na pracę z zespołem i przestrzeń na trudne rozmowy, przyzwolenie na różnicę zdań i możliwość dawania informacji zwrotnej również w górę. Dobra rozmowa zaczyna się między ludźmi, ale organizacja może jej bardzo pomóc albo skutecznie ją utrudnić.

Może więc problem z feedbackiem nie polega tylko na tym, że korzystamy z niego za mało. Częściej chodzi o to, że nadal traktujemy go jak technikę, a nie jak część codziennej relacji i sposób uczenia się organizacji. Bez cudzej perspektywy bardzo łatwo utknąć we własnej. A bez rozmowy nawet najlepszy model pozostaje tylko ładnym slajdem ze szkolenia. ● ©

Przypisy

[1] https://www.gallup.com/workplace/700718/span-control-optimal-team-size-managers.aspx?

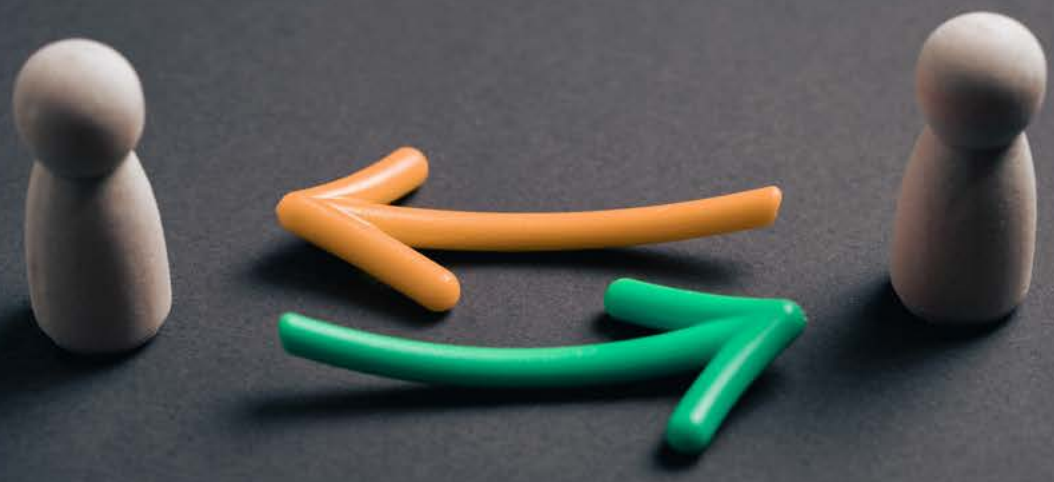
[2] Tamże.

eprasa.pl 7da328019a

MIĘDZY OCENĄ A DOCENIENIEM

Co pracownicy sądzą o feedbacku?

Informacja zwrotna jest stałym elementem pracy wielu zespołów – prawie połowa pracowników otrzymuje ją co najmniej raz w tygodniu. Najczęściej dotyczy wyników i realizacji celów, rzadziej rozwoju zawodowego czy możliwości awansu. Jednocześnie niewiele ponad jedna trzecia pracowników czuje się doceniana oraz ma poczucie chaosu i braku dobrej organizacji w zespole. To konkretny sygnał dla menedżerów.



JAK CZĘSTO PRACOWNICY CHCIELIBY OTRZYMYWAĆ FEEDBACK?



Źródło: „Jaki powinien być (dobry) szef?" 2026, Business Growth Review.

eprasa.pl 7da328019a



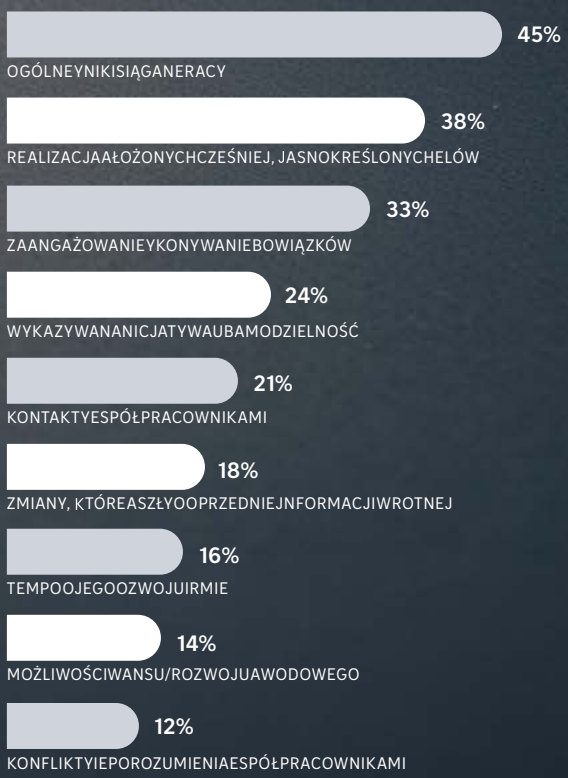
45% pracowników deklaruje, że całkowity brak feedbacku jest bardziej demotywujący niż negatywna ocena

tylko **36%** pracowników czuje się docenianych

52% nie doświadczyło w ciągu ostatnich siedmiu dni żadnej formy zauważenia ani docenienia swojej pracy

Źródło: „Siła doceniania 2026", HRM Institute

CZEGO DOTYCZYŁY INFORMACJE ZWROTNE, KTÓRE OTRZYMAŁEŚ/OTRZYMAŁAŚ OD PRZEŁOŻONEGO PRZEZ OSTATNIE 12 MIESIĘCY?



Źródło: Badanie o feedbacku 2026, Pracuj.pl

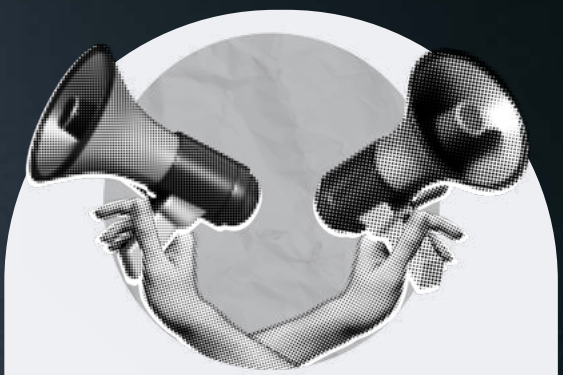
→ ***45%*** *pracowników otrzymuje feedback co najmniej raz w tygodniu, w tym* ***23%*** *– nawet kilka razy w tygodniu*

→ ***70%*** *pracowników wie, czego oczekuje od nich przełożony w codziennej pracy.*

→ ***56%*** *pracowników uważa, że ich szef potrafi słuchać i bierze pod uwagę ich zdanie, a* ***58%*** *wskazuje, że jasno określa cele i priorytety zespołu.*

→ ***35%*** *pracowników ma poczucie chaosu i braku dobrej organizacji w zespole.*

Źródło: Badanie o feedbacku 2026, Pracuj.pl



Alina Michałek
HR Business Partner w Pracuj.pl.

W wielu organizacjach feedback przestał być rzadkością i stał się stałym elementem zarządzania zespołem. Widzimy jednak, że sama częstotliwość nie wystarcza – kluczowa jest jakość informacji zwrotnej, jej konkretność i sposób przekazania. To właśnie one decydują o tym, czy pracownik traktuje feedback jako realne wsparcie, czy jedynie formalność. Dane pokazują ciekawy paradoks – pracownicy często wiedzą, czego się od nich oczekuje i pozytywnie oceniają swoich przełożonych, a jednocześnie odczuwają chaos organizacyjny. To sygnał, że sama komunikacja nie wystarcza. Kluczowe jest przełożenie jej na spójne procesy, priorytety i sposób pracy zespołu.

eprasa.pl 7da328019a



eprasa.pl 7da328019a

FAKTY ZAMIAST RACJI

Czyli trudne rozmowy menedżerskie o zachowaniach, konsekwencjach i odpowiedzialności

Rozmowy pełne napięcia są częścią menedżerskiej codzienności. Pracownik zaprzecza, usprawiedliwia się lub przenosi odpowiedzialność na innych, a menedżer zaczyna udowadniać swoją rację. Takie rozmowy łatwo mogą zamienić się w spór, jednak posługiwanie faktami pomaga nazwać konsekwencje, poznać perspektywę pracownika i określić oczekiwania menedżera. Jak wrócić do konkretów, gdy górę biorą emocje?



Marta Barcicka

Współwłaścicielka firmy szkoleniowej Neuron Cube. Od 2007 r. związana z rekrutacją w branży IT, ma 15-letnie doświadczenie w obszarze HR. Wykładowczyni w Wyższej Szkole Biznesu NLU w Nowym Sączu.

eprasa.pl 7da328019a

Kiedy zaczynałam karierę zawodową w dziale HR, wydawało mi się naturalne, że w pracy powinnam być idealna, perfekcyjna, zaangażowana na 120 proc. Byłam przekonana, że wszystko robię dobrze, a moja lojalność, oddanie i gotowość do działania są dla pracodawcy wartością samą w sobie. Dlatego tak trudno było mi przyjąć słowa, które pewnego dnia usłyszałam od swojej przełożonej, która zaprosiła mnie na rozmowę jeden na jeden.

– *Marta, wiele rzeczy robisz naprawdę świetnie. Jesteś ważnym ogniwem zespołu. Ale masz taką manierę, że przychodzisz na poniedziałkowe spotkania i... rzucasz granatem.*

Spojrzałam na nią, nie rozumiejąc, co ma na myśli.

– *Kiedy zaczynamy rozmawiać, często mówisz na forum, co trzeba poprawić, co nie działa, gdzie pojawiają się problemy i co powoduje napięcia czy plotki. Poruszasz trudne, niewygodne tematy i to jest potrzebne. Problem w tym, że na tym kończysz. Nie proponujesz rozwiązania. To tak, jakbyś rzuciła granat na środek pokoju, wyszła i powiedziała: „Teraz sobie z tym radźcie".*

Po chwili dodała:

– *Chciałabym, żebyś, zauważając problem, zastanawiała się również nad rozwiązaniem. Przyniosła konkretny pomysł i zapytała zespół, co o nim myśli, jakie widzi możliwości. Chodzi o to, co robisz ze swoimi spostrzeżeniami dalej.*

Poczułam się, jakby ktoś oblał mnie wrzątkiem. Przecież robię to wszystko dla dobra firmy! Staram się, angażuję, czasami nie śpię po nocach, myślę o pracy po godzinach, bo naprawdę mi zależy. Co dostaję w zamian? Zamiast docenienia przełożona podcina mi skrzydła. Czułam złość, demotywację i ogromną niesprawiedliwość.

TO MIAŁO SENS

Kiedy emocje opadły, słowa menedżerki nie zniknęły. Przeciwnie, zaczęły we mnie rezonować. Analizowałam swoje zachowanie, podczas spotkań przyglądałam się sobie uważniej: co mówię, jak to mówię i co dzieje się później. Próbowałam spojrzeć na siebie z boku. Po kilku tygodniach, a może miesiącach, zaczęło do mnie docierać, że przełożona miała rację. Rzeczywiście szybko zauważałam to, co nie działało, nie bałam się nazywać problemów. Robiłam to jednak czasami zbyt ostro, a przede wszystkim zatrzymywałam się na diagnozie. Odpowiedzialność za rozwiązanie zostawiałam innym, jednocześnie odmawiając przyjęcia ich informacji zwrotnej. W tym momencie zaczęła się właściwa zmiana. Zwracałam uwagę nie tylko na treść, ale też sposób wypowiedzi. Przede wszystkim przed zabraniem głosu zadawałam sobie pytanie: „Widzę problem, ale czy mam propozycję rozwiązania, poprawy sytuacji?".

Dziś doceniam tę rozmowę. Wtedy – ani trochę. Z perspektywy czasu dostrzegam jeszcze jedną ważną rzecz. Być może łatwiej przyjęłabym tę informację, gdybym wcześniej znała zasady jej udzielania i rozumiała, po co dostaję feedback. Menedżerka nie mówiła o moim zachowaniu, żeby mnie skrytykować, podważyć zaangażowanie. Wskazała, co mogę zmienić, by lepiej funkcjonować w zespole i by zespołowi lepiej pracowało się ze mną.

Dobry feedback powinien odpowiadać na pytanie: co możesz zrobić inaczej, żeby następnym razem było lepiej? Gdybym wtedy to rozumiała, być może poczucie demotywacji i niesprawiedliwości byłoby znacznie mniejsze lub nie pojawiłoby się wcale. Dlatego zanim liderzy nauczą się udzielać feedbacku, warto pomóc pracownikom zrozumieć jego sens – po co otrzymują informację zwrotną i dlaczego warto o nią prosić.

PO CO TA ROZMOWA?

Najprościej mówiąc, informacja zwrotna ma pomóc drugiej osobie zobaczyć coś, czego sama może nie dostrzegać. Jej celem może być wzmocnienie zachowania, które przynosi dobre rezultaty, zwrócenie uwagi na coś, co warto zmienić, lub pokazanie, jaki wpływ sposób działania, komunikowania się czy podejmowania decyzji danej osoby ma na innych. Ludzie nie zawsze mają świadomość, jak są odbierani. Ktoś może uważać się za osobę konkretną, podczas gdy inni postrzegają go jako zbyt bezpośredniego. Zadając wiele pytań, może chcieć okazać zainteresowanie, choć rozmówca czuje się kontrolowany. Może też być przekonany, że wskazując kolejne problemy, działa dla dobra zespołu, podczas gdy pozostali mają poczucie, że dokłada im trudności, nie proponując żadnego rozwiązania.

Feedback pozwala dostrzec różnicę między intencją danej osoby a efektem, jaki jej zachowanie wywołuje u innych. Nie powinien więc być oceną człowieka ani listą jego wad. Określanie kogoś jako niezaangażowanego, konfliktowego czy niezdolnego do pracy

eprasa.pl 7da328019a

w zespole niewiele mówi o tym, co się wydarzyło i co można z tym zrobić. Dobra informacja zwrotna odnosi się do konkretnej sytuacji i zachowania. Pomaga zrozumieć przebieg zdarzenia, skutki działania oraz to, co warto powtórzyć lub zmienić następnym razem.

Feedback może zatem wzmacniać dobre zachowania, korygować te, które nie przynoszą oczekiwanego efektu, budować samoświadomość i pomagać zrozumieć reakcje innych ludzi. Dzięki temu odbiorca może świadomie zdecydować, co zrobi z otrzymaną informacją. Dobry feedback nie mówi człowiekowi, jaki jest. Pokazuje mu, co robi, jakie przynosi to efekty i co może z tym zrobić.

ZAMIATANIE POD DYWAN

Umiejętność przekazywania informacji zwrotnej w sposób profesjonalny, a zarazem ludzki wciąż nie jest oczywistością wśród polskich menedżerów. Nie wynika to z braku wiedzy. Mają dostęp do szkoleń, warsztatów i wielu modeli feedbacku. Wiedzą, jak powinna wyglądać taka rozmowa. Trudność pojawia się wtedy, gdy teorię trzeba zastosować w praktyce. Niekiedy do rozmowy w ogóle nie dochodzi, ponieważ menedżerowi brakuje odwagi, by poruszyć z pracownikiem trudny temat. Odkłada ją, licząc, że problem sam zniknie. Innym razem rozmowa się odbywa, ale górę biorą emocje. Zamiast omawiać konkretne zachowanie i jego konsekwencje, menedżer ocenia człowieka, przywołuje dawne sytuacje lub sięga po uogólnienia: „ty zawsze", „ty nigdy", „wszyscy mają z tobą problem". W jednej chwili wiedza o zasadach dobrego feedbacku przestaje mieć znaczenie.

Umiejętność prowadzenia dobrej rozmowy o tym, co działa, a co wymaga zmiany, jest jedną z ważniejszych kompetencji menedżerskich. Dobrze przekazana informacja zwrotna może wpływać na sposób, w jaki pracownicy wykonują zadania, współpracują i rozwiązują problemy. Pozwala również otwarcie poruszyć sprawy, które dotąd pozostawały niewypowiedziane. Członkowie zespołu często widzą, że coś nie działa, odczuwają napięcie lub dostrzegają zachowania utrudniające współpracę, ale o nich nie rozmawiają. Problem nie znika jednak tylko dlatego, że nikt go nie nazwał. Kiedy menedżer tworzy przestrzeń do otwartej i bezpiecznej wymiany informacji zwrotnych, zespół lepiej rozumie, co się dzieje, dlaczego i co można z tym zrobić. Pracownicy mogą porównać swoje perspektywy, wyjaśnić nieporozumienia i wspólnie poszukać rozwiązania. Feedback służy więc zarówno korygowaniu błędów, jak i budowaniu dojrzałej współpracy w zespole.

ZAPRZECZANIE FAKTOM

Menedżer powinien przekazywać informację zwrotną na bieżąco i sam o nią prosić. Jej przyjmowanie nie zawsze jest łatwe: niektóre uwagi mogą wywoły-

Przykład 1

Pracownik miał uczestniczyć w ważnym spotkaniu z klientem, zaplanowanym na godzinę 8.00. W biurze pojawił się o 8.17. Jego nieobecność na początku rozmowy z klientem postawiła pozostałych członków zespołu w trudnej sytuacji i wpłynęła na przebieg spotkania. Po spotkaniu menedżerka zaprosiła go na rozmowę i wskazała, że pracownik przyszedł 17 minut po jego rozpoczęciu, a zespół musiał przejąć część rozmowy, za którą on miał odpowiadać. Podkreśliła znaczenie spotkania i zaznaczyła, że zależy jej, aby taka sytuacja się nie powtórzyła.

Ku jej zdziwieniu pracownik zaprzeczył, że się spóźnił. Tłumaczył, że spóźnienie nie miało znaczenia, bo klient nie był jeszcze gotowy do spotkania i nic poważnego się nie wydarzyło.

Liderka nie podjęła tej polemiki. Spokojnie wróciła do informacji, które można zweryfikować: spotkanie zaplanowano na 8.00, a pracownik pojawił się o 8.17. Wyjaśniła, że przedmiotem rozmowy nie jest to, czy 17 minut to dużo, czy mało, lecz konkretne zdarzenie i jego konsekwencje. Oddzieliła też fakty od ich oceny. Zaznaczyła, że mogą różnić się w ocenie znaczenia spóźnienia, ale godzina rozpoczęcia spotkania i godzina przyjścia pracownika nie są kwestią opinii. Jednocześnie zaprosiła go do przedstawienia swojej perspektywy i wyjaśnienia, co się wydarzyło.



eprasa.pl 7da328019a

wać sprzeciw, potrzebę obrony lub być trudne do zaakceptowania. Warto jednak, by nie reagował pod wpływem pierwszych emocji, lecz dał sobie chwilę i wrócił do tego, co w informacji zwrotnej najważniejsze – do faktów. Bo opinie mogą być różne. Tę samą sytuację każdy może inaczej zapamiętać, zinterpretować i zupełnie inaczej przeżyć. Fakt powinien natomiast pozostać faktem. Dlatego podczas trudnych rozmów należy oddzielać to, co rzeczywiście się wydarzyło, od interpretacji tego wydarzenia.

W przykładzie 1 liderka nie musiała przekonywać pracownika, by zgodził się z jej oceną, jednak jasno nazwała fakt, który miał wpływ na pracę zespołu oraz swoje oczekiwania co do zachowania pracownika na przyszłość. Pozostawiła także przestrzeń na wyjaśnienia pracownika, co pozwalało poznać okoliczności, o których mogła nie wiedzieć, i przejść od sporu do rozmowy. Jej celem było omówienie konkretnego zachowania i jego konsekwencji, poznanie perspektywy pracownika oraz ustalenie zasad na kolejne spotkania. Na zakończenie liderka jasno określiła oczekiwanie: pracownik powinien być gotowy przed rozpoczęciem spotkań z klientami, a jeśli pojawią się okoliczności mogące spowodować spóźnienie, odpowiednio wcześniej poinformować ją lub zespół.

TO NIE MOJA WINA...

Podczas udzielania informacji zwrotnej menedżerowie często spotykają się z usprawiedliwieniami pracownika. Zamiast przyjrzeć się własnemu zachowaniu, wskazuje on okoliczności i osoby, które jego zdaniem odpowiadają za zaistniałą sytuację. Odpowiedzialność zostaje więc przypisana wszystkim poza osobą, której dotyczy rozmowa.

Przyjęcie odpowiedzialności nie oznacza uznania, że wszystko było winą jednej osoby. Na rezultat mogą wpływać decyzje menedżera, ograniczenia organizacji, brak zasobów, zachowania innych osób czy zbieg okoliczności. Dojrzała rozmowa nie polega więc na szukaniu jednego winnego. W przypadku Beaty z przykładu 2 celem liderki nie było udowodnienie, że firma słusznie odmówiła jej udziału w szkoleniu. Ważne było ustalenie, jak pracownica wykorzystała możliwość zdobycia wiedzy od

Przykład 2

Ze względów budżetowych w firmie czasowo ograniczono liczbę szkoleń i nie wszyscy pracownicy mogli uczestniczyć w wybranym programie rozwojowym. W zespole, który pracował nad ważnym projektem, niezbędne były konkretne kompetencje. W szkoleniu, które je rozwijało, miała wziąć udział Zosia, natomiast Beata nie otrzymała takiej możliwości. Menedżerka wiedziała, że Beata będzie także potrzebowała wiedzy przekazywanej na szkoleniu do wykonania jednego z zadań w projekcie. Zanim więc je jej powierzyła, poprosiła Zosię o przekazanie potrzebnych informacji, które zdobyła na szkoleniu i pomoc w przygotowaniu do pracy. Beata nie skorzystała jednak z tego wsparcia. Gdy okazało się, że powierzone jej zadanie nie zostało wykonane, liderka zaprosiła ją na rozmowę, aby zrozumieć, co się wydarzyło.

Beata uznała, że nie ponosi odpowiedzialności za niewykonanie zadania, ponieważ wcześniej zgłaszała potrzebę udziału w szkoleniu. Jej zdaniem konsekwencje powinna ponieść liderka, która nie skierowała jej na szkolenie.



Brak udziału Beaty w programie był faktem. Pracownica mogła również czuć, że szkolenie pozwoliłoby jej lepiej przygotować się do zadania. Istniał jednak drugi fakt: liderka wcześniej zadbała o alternatywne wsparcie. Beata wiedziała, że może zdobyć potrzebną wiedzę od Zosi, ale z tej możliwości nie skorzystała. Rozmowa nie mogła więc zakończyć się na uznaniu, że brak szkolenia zwalnia ją z odpowiedzialności. Zamiast podważać wyjaśnienia pracownicy lub za wszelką cenę udowadniać jej winę, liderka wróciła do faktów oraz zakresu wpływu i odpowiedzialności Beaty. Uznała, że brak szkolenia mógł oznaczać niedostatek wiedzy, a następnie przypomniała o dostępnym wsparciu ze strony Zosi. Zaprosiła też do omówienia tego, co pracownica mogła zrobić oraz co warto zmienić następnym razem.

eprasa.pl 7da328019a

> *Menedżer nie powinien przyjmować roli sędziego, psychologa czy spowiednika ani dawać się wciągnąć w emocjonalną wymianę zdań. Jego zadaniem jest spokojne nazwanie konkretnego zachowania, pokazanie jego konsekwencji i jasne określenie dalszych oczekiwań.*

koleżanki: czy poprosiła o pomoc, zgłosiła przed terminem, że nadal nie czuje się przygotowana lub zasygnalizowała zagrożenie dla realizacji zadania. Dobry feedback pomaga ustalić, na co pracownik miał wpływ, jak go wykorzystał i co następnym razem może zrobić inaczej.

PUNKT OPARCIA

Przywołane przykłady pokazują tylko część sytuacji, z którymi menedżerowie mogą spotkać się podczas rozmów feedbackowych. Reakcje pracowników bywają różne: od zaprzeczania i usprawiedliwiania się, przez obojętność i lekceważenie, aż po złość czy agresję. Niezależnie od reakcji rozmówcy warto wracać do faktów. Menedżer nie powinien przyjmować roli sędziego, psychologa czy spowiednika ani dawać się wciągnąć w emocjonalną wymianę zdań. Jego zadaniem jest spokojne nazwanie konkretnego zachowania, pokazanie jego konsekwencji i jasne określenie dalszych oczekiwań. Fakty stanowią punkt oparcia w trudnej rozmowie. Pomagają utrzymać jej uwagę na zachowaniu i możliwości zmiany, zamiast na sporze o to, kto ma rację. ● ©

sekcja partnerska

Świadome przywództwo w czasach transformacji

ERGO HESTIA

ERGO Hestia od lat buduje kulturę organizacyjną, która jest jednym z filarów jej strategii biznesowej. Wyróżnienie Solidny Pracodawca 2026 potwierdza, że uważność, odpowiedzialność i stały dialog z pracownikami mają znaczenie.

Na rynku pracy spotykają się dziś cztery pokolenia, a transformacja technologiczna postępuje szybciej niż zmiany, które definiowały dekady. W tych warunkach pracodawca musi być partnerem, który rozumie ludzi i ich potrzeby.

Dla nas oznacza to ciągłe „sprawdzam", badanie skuteczności naszych praktyk, słuchanie pracowników i reagowanie na to, co naprawdę dzieje się w organizacji.

Programy rozwoju kompetencji, mentoring oraz inicjatywy, takie jak GenSharing tworzą przestrzeń do współpracy między pokoleniami i wspierają budowanie kompetencji przyszłości.

W obszarze DEI staramy się być liderem i inicjatorem zmian. Realizujemy projekty, takie jak powołanie Rady ds. DEI czy zaangażowanie w kampanie społeczne, m.in. „Proud To Be A Working Mum".

Wellbeing traktujemy holistycznie – od wizyt w przychodni Marina Zdrowie, przez akcje zdrowotne, po aktywności sportowe. Towarzyszą temu rozwiązania odpowiadające na potrzeby pracowników, takie jak „Miesiąc na Start", dofinansowanie posiłków czy wsparcie dla rowerzystów.

Naszą autentyczność potwierdza sposób komunikacji – do kampanii employer brandingowych zapraszamy wyłącznie osoby pracujące w ERGO Hestii.

To kultura, która jest codzienną praktyką. Łącząc wellbeing, rozwój, inkluzywność, tworzymy miejsce, w którym ludzie chcą pracować.

eprasa.pl 7da328019a

Jak profil działalności ORLEN Termika wpływa na politykę zarządzania ludźmi?
Dostarczamy ciepło i energię elektryczną dla Warszawy, a dziś przygotowujemy pracowników przede wszystkim do transformacji energetyki związanej z dekarbonizacją. Towarzyszą jej automatyzacja i cyfryzacja. Kierunek zmian wyznaczają cele Grupy Kapitałowej i regulacje zewnętrzne. Nasze największe zakłady są w ciągłej przebudowie i modernizacji. Elektrociepłownia Siekierki jest przygotowywana do dużego procesu inwestycyjnego – ten proces jest nieunikniony. Szukamy więc osób z wyższym wykształceniem technicznym, rekrutujemy z myślą o przyszłości, a jednocześnie zależy nam na budowaniu lojalności i zatrzymywaniu pracowników. Oferujemy rozwój i stabilność, co zyskuje uznanie naszych pracowników. Ostatnio honorowaliśmy osoby z 45-letnim stażem, a pracowników ze stażem 40-letnim jest u nas wielu. Atutem jest też udział w transformacji technologii i produkcji, ciekawy nawet dla osób niezajmujących się nią bezpośrednio. Ciepło i energia są i będą potrzebne Warszawie zawsze.

W jaki sposób organizacja przygotowuje do zmian wieloletnich pracowników?
Otwartość na zmianę jest różna. Nowi pracownicy zwykle są bardziej otwarci, bo nie mają silnego przywiązania do tradycji zakładu. Jeżeli ktoś przez 30 lat pracował na podobnych urządzeniach, a pod koniec kariery musi nauczyć się obsługi nowych i zmienić nawyki, jest mu trudniej. Nadal jednak mamy instalacje wymagające doświadczenia wieloletnich pracowników. Budujemy gotowość do zmian na spotkaniach z załogą. Co roku widujemy się ze wszystkimi pracownikami ruchu ciągłego, czyli osobami pracującymi w systemie zmianowym przy produkcji ciepła i energii elektrycznej. To otwarte, często odważne dyskusje. Pracownicy znają plany inwestycji i strategię na najbliższe lata, a ich gotowość do zmian rośnie.

Młodym inżynierom, którzy dołączają do nas, pokazujemy co najmniej trzyletnią ścieżkę rozwoju, rozpisaną praktycznie co do miesiąca. Wiedzą, co ich czeka w przyszłości, bo zależy nam, żeby zostali z nami na dłużej.

Czy dysponuje Pan motywatorami, które pomagają przełożyć tę gotowość na zdobywanie nowych umiejętności?
Mamy dwa rodzaje zachęt. Pierwszy to bardzo szerokie możliwości rozwoju zawodowego. Dysponujemy znacznymi środkami na finansowanie szkoleń, studiów, kursów, konferencji i wyjazdów – są u nas także osoby przygotowujące doktoraty wdrożeniowe. Chętnym do nauki nie odmawiamy wsparcia. Drugi rodzaj zachęt dotyczy pracowników ruchu ciągłego oraz osób związanych z eksploatacją. Organizujemy wewnętrzne egzaminy specjalistyczne, a ich zdanie wiąże się z podwyżką. Przykładem jest zbudowany ostatnio układ kondensacji spalin w elektrociepłowni Siekierki. Zachęcamy pracowników do poznania tej instalacji i nauczenia się jej eksploatacji lub dozoru, oferując korzyść finansową za potwierdzenie zdobytej wiedzy. Płacimy za zdany egzamin, nie za sam udział w nauce. Mechanizm odpowiada na potrzeby zakładów i cieszy się zainteresowaniem pracowników.

Czy wiedza doświadczonych specjalistów trafia do młodych inżynierów w wystandaryzowany sposób?
Od lat działa u nas program mentorski. Osoba wdrażana, szczególnie w ruchu ciągłym lub jednostkach z nim związanych, ma przypisanego doświadczonego opiekuna. Jest to wsparcie na cały czas wdrożenia. Mentorzy są dobierani według określonych warunków i również otrzymują różne formy motywatorów. Aby z nami pracować, trzeba znać zakład. Ktoś przychodzący z zewnątrz może znać teorię, ale konstrukcja urządzeń w poszczególnych jednostkach się różni i tę wiedzę przekazują doświadczeni specjaliści. Młodym inżynierom, którzy dołączają do nas w ramach programu „Energia przyszłości", pokazujemy co najmniej trzyletnią ścieżkę rozwoju, rozpisaną praktycznie co do miesiąca. Wiedzą, co ich czeka w przyszłości, bo zależy nam, żeby

eprasa.pl 7da328019a



zostali z nami na dłużej. Zatrudnianie zewnętrznych ekspertów do podstawowych jednostek jest u nas ograniczone: inwestycje, remonty i modernizacje bez znajomości zakładu są znacznie trudniejsze. Dlatego nasz model zakłada rozwój osób wewnątrz organizacji. Zdecydowana większość menedżerów zdobywała doświadczenie właśnie tutaj.

Jak planowana jest sukcesja i ograniczane ryzyko utraty wiedzy?
W ruchu ciągłym przygotowujemy następców na niższych stanowiskach kierowniczych. Pomagają nam lojalność pracowników i planowanie odejść na emeryturę. Pracownik informuje przełożonego o zamiarze odejścia, a sprawę formalizujemy 12–15 miesięcy wcześniej. Znamy przyszłe wakaty i przygotowujemy następców. Dużo inwestujemy w szkolenia menedżerskie. W ruchu ciągłym działa mocna kultura przekazywania kompetencji. Kierownicy zakładów, dyżurni inżynierowie ruchu czy mistrzowie zmian to osoby, które pracują u nas od co najmniej kilku lat. Starannie prowadzimy również rekrutację, a odejścia po okresie próbnym zdarzają się niezwykle rzadko. Pomyłki w tym obszarze są bardzo kosztowne.

Co przyciąga kandydatów do firmy i sprawia, że pracownicy w niej zostają?
Nie mamy problemu z pozyskiwaniem młodych inżynierów. Bardzo dobrze współpracujemy z uczelniami technicznymi w Warszawie, a wielu naszych najbardziej kompetentnych menedżerów to absolwenci tego samego wydziału. Mamy na uczelni ambasadorów, którzy współpracują z nami i budują naszą markę. Kandydaci często znają naszą działalność i etap zmian. Dla innych specjalistów, np. finansistów, niekoniecznie jesteśmy pracodawcą pierwszego wyboru, ale w tych jednostkach zatrudniamy niewiele osób. Oferujemy konkurencyjne wynagrodzenia i przewidywalną politykę płacową: wiadomo, kiedy i komu przysługują podwyżki, unikamy kominów płacowych. Nie proponujemy jednak stawek ponad rynek. Pracownicy cenią nas za stabilność, lojalność, przewidywalność i możliwość uczenia się. Nie podbieramy ludzi innym firmom, bo to dla nas nieefektywne. Rotacja jest bardzo niska: po wyłączeniu odejść na emeryturę wynosi około 2–3 proc.

Spółka prowadzi badania satysfakcji. Jaki konkretny sygnał od pracowników doprowadził do zmiany sposobu zarządzania?
Ostatnie badanie zaangażowania pokazało, że pracownicy oczekują częstszego kontaktu z najwyższą kadrą kierowniczą. Podjęliśmy inicjatywy, które mają go zwiększyć. Ważną lekcją była też ocena benefitów. Pracownicy uznali je za niewystarczające, choć w porównaniu z innymi branżami oferta jest bardzo szeroka. Tak ją oceniam, jednak dostępne świadczenia nie funkcjonują w percepcji pracowników. To musimy zmienić. Po badaniu przeprowadziliśmy dodatkowe akcje komunikacyjne. Po nich ocena uległa znacznej poprawie. Dużo do zrobienia mamy również w zakresie informacji zwrotnej. Rozwijanie kultury feedbacku oznacza pracę nad postawami – możemy inwestować i zapewniać możliwości rozwoju, ale jeśli pracownik nie będzie chciał z nich skorzystać, nasze starania mogą okazać się niewystarczające. Jednocześnie pracownicy bardzo wysoko ocenili kwestie bezpieczeństwa w spółce oraz stabilności zatrudnienia. ♦

eprasa.pl 7da328019a

Maja Kuryłło

Human Resource Director GEODIS



Za co odpowiada Pani w GEODIS Road Network i na czym skupia dziś Pani działania w obszarze HR?
Odpowiadam za całość zarządzania i rozwoju pracowników: rekrutację, rozwój talentów, szkolenia, employer branding, a także kadry, płace i administrację. To pełny zakres działań związanych z opieką nad 1,3 tys. pracownikami zatrudnionymi w Polsce. Największym wyzwaniem jest dziś utrzymanie wysokiego zaangażowania. Co roku badamy je we wszystkich spółkach GEODIS w Polsce i na świecie, w tym samym czasie. Chcemy mieć aktualną informację o tym, jak pracownicy czują się w organizacji i czego potrzebują. Jesienią przekazujemy im wyniki oraz informację o działaniach, które na tej podstawie wdrożymy w kolejnym roku. W 2026 r. zaangażowanie wyniosło 80 proc. przy frekwencji 90 proc. Jestem zadowolona, choć wynik pozostawia przestrzeń do dalszej poprawy. To ludzie tworzą organizację i rozwijają biznes, dlatego ich zaangażowanie jest dla nas tak ważne.

Co w największym stopniu pomaga firmie utrzymywać tak wysokie zaangażowanie pracowników?
Przede wszystkim standardy menedżerskie. Kiedy dołączyłam do organizacji 15 lat temu wdrożyłam nową kulturę zarządzania, w której dużą wagę w działaniach rozwojowych przywiązujemy do utrzymywania wysokich standardów pracy menedżerów. Chcemy, aby pracownik czuł ich wsparcie, był bezpieczny, zmotywowany i miał dobrą relację z liderem. Standardy obowiązują od rekrutacji aż po ocenę pracy. W badaniu pytamy nie tylko o kwestie składające się na wskaźnik zaangażowania. Pracownicy oceniają również swoich menedżerów, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz różnorodność. Pytamy też, czy poleciliby pracodawcę znajomym i bliskim. Otrzymujemy więc wiele informacji o różnych aspektach pracy. Stale rozwijamy menedżerów i dbamy o to, aby przyjęte standardy rzeczywiście funkcjonowały w organizacji.

Połączenie PEKAES z GEODIS i zmiana marki były wymagającym procesem. Dzięki czemu zakończył się powodzeniem?
Uważam, że połączenie i rebranding przeprowadziliśmy bardzo dobrze. W 2023 r., który był rokiem zmiany marki, odbyło się pierwsze badanie zaangażowania pracowników. Obawiałam się jego wyników, ponieważ nie wiedziałam, czego możemy się spodziewać. Okazały się jednak bardzo wysokie – 86 proc., a frekwencja wyniosła 90 proc. Duże znaczenie miały narzędzia wdrożone wcześniej: kultura informacji zwrotnej, ocena roczna, standardy rekrutacyjne, wizerunek pracodawcy, współpraca z uczelniami i działania rozwojowe. Przeprowadziliśmy też skuteczną kampanię informacyjną. Wyjaśnialiśmy pracownikom, co się wydarzy, jakie będą etapy zmian i dlaczego je wprowadzamy. Chcieliśmy w ten sposób maksymalnie ograniczyć niepokój. Poza naturalną rotacją właściwie nie mieliśmy odejść. Została cała kadra menedżerska, w tym kluczowi dyrektorzy operacyjni. Ważna była także otwartość zarządu GEODIS na głos lokalnych zespołów

eprasa.pl 7da328019a

i różnice kulturowe. Mamy możliwość wskazania, czego potrzebujemy oraz jakich rozwiązań nie rekomendujemy, ponieważ mogłyby zostać odebrane inaczej, niż zakładano. Kadra zarządzająca w Polsce również jest elastyczna, otwarta i wsłuchuje się w te rekomendacje.

Jak zadbać o komunikację, kiedy firma działa w 21 oddziałach w Polsce?
Przykładamy wagę zarówno do treści informacji, jak i sposobu jej przekazywania. Kanały komunikacji muszą działać na tyle skutecznie, aby wiadomość dotarła także do pracowników terminalu i magazynu. Oni również powinni wiedzieć, co dzieje się w firmie i po co podejmujemy określone działania. Nie twierdzę, że zawsze wszystko działa perfekcyjnie, jednak chcę powiedzieć, że staramy się dbać o jakość komunikacji i jej skuteczność. Znaczenie tego podejścia widzieliśmy podczas połączenia i zmiany marki, kiedy wyjaśnianie kolejnych etapów pozwalało ograniczać obawy pracowników. Jest ono ważne również w trudnych czasach, takich jak pandemia. Otwartość menedżerów na lokalne potrzeby oraz słuchanie zdania działu HR pomagają nam przechodzić przez takie sytuacje. Zależy nam na tym, żeby pracownicy byli poinformowani i rozumieli zachodzące zmiany.

W jaki sposób dział HR rozpoznaje talenty w tak rozproszonej organizacji?
Pomaga nam system oceny, który obejmuje nie tylko realizację indywidualnych celów biznesowych, lecz także umiejętności wynikające z naszego modelu kompetencyjnego. Jeżeli ktoś bardzo dobrze realizuje cele i jednocześnie otrzymuje wysoką ocenę kompetencji, jest to dla działu HR sygnał, że warto zwrócić na tę osobę uwagę. Drugim źródłem wiedzy są projekty, do których zapraszamy liderów z różnych działów. Dzięki temu możemy spojrzeć na problem z wielu perspektyw. Jestem zwolenniczką różnorodności zarówno w grupach projektowych, jak i w całej organizacji. Praca przy wspólnych zadaniach pozwala nam obserwować, jak ludzie działają, rozwijają się i angażują oraz w jakich obszarach są szczególnie dobrzy. Na tej podstawie budujemy pulę talentów.

Jeżeli chcemy odkrywać nowe możliwości i zdobywać nowe rynki, potrzebujemy różnych umiejętności. Współpraca z osobami lepszymi od nas w pewnych dziedzinach pozwala uczyć się od siebie i buduje więzi. Nigdy nie zawiodłam się na takim podejściu.

Jest Pani zwolenniczką zatrudniania lepszych od siebie. Dlaczego warto to robić?
Początek mojej drogi zawodowej to 11 lat w Grupie L'Oréal, gdzie zajmowałam się rekrutacją, a następnie szkoleniami i rozwojem. Rekrutując na staże menedżerskie, szukałam osób, które łączyły myślenie krytyczne i analityczne z kreatywnością. Wielu z tych ludzi jest dziś wiodącymi menedżerami w L'Oréal i innych organizacjach. To doświadczenie pokazało mi, jak ważna jest różnorodność. Jeśli wszyscy mają takie same kompetencje, możemy wciąż robić te same rzeczy. Jeżeli chcemy odkrywać nowe możliwości i zdobywać nowe rynki, potrzebujemy różnych umiejętności. Współpraca z osobami lepszymi od nas w pewnych dziedzinach pozwala uczyć się od siebie i buduje więzi. Nigdy nie zawiodłam się na takim podejściu. Żeby jednak menedżer był na nie otwarty, potrzebuje podstaw: przygotowania do zarządzania i motywowania zespołu, oceny własnej pracy oraz informacji zwrotnej o swoich mocnych stronach. To daje mu poczucie bezpieczeństwa. Bez zadbania o ten obszar trudno oczekiwać otwartości na zatrudnianie osób lepszych od siebie.

Co pomaga Pani rozwijać się po tylu latach pracy w obszarze HR?
Ukończyłam kurs dla certyfikowanych coachów i do dziś wykorzystuję wiele poznanych tam narzędzi. Ta wiedza pozwala mi patrzeć na współpracowników z innej perspektywy. Ważne jest też dla mnie pozostawanie blisko biznesu. Dział HR powinien wspierać organizację w osiąganiu jej celów, dlatego nie może działać w oderwaniu od jej potrzeb. Nie wdrażamy narzędzi tylko dlatego, że są modne. Trzeba rozumieć, na jakim etapie rozwoju znajduje się firma i czego potrzebuje właśnie teraz. Bliskość biznesu sprawia, że rozwijam się nie tylko w obszarze HR, ale również biznesowo. Dzięki temu mogę przez tyle lat pracować w jednej organizacji: rozwijam się razem z nią. ♦

eprasa.pl 7da328019a



Michał Płaczkiewicz

Członek zarządu
Unum Życie TUiR

Od stycznia 2026 r. odpowiada Pan w zarządzie za HR, marketing, komunikację, obsługę klienta i administrację. Co łączy te obszary i jak godzi Pan potrzeby pracowników z potrzebami klientów?
Wspólnym mianownikiem działań jest człowiek: niezależnie, czy jest to pracownik, klient, partner czy współpracownik. Każdej z tych osób składamy pewną obietnicę, a naszą rolą jest jej dotrzymywanie. O klientów dbają nasi pracownicy i agenci, którzy muszą rozumieć zasady firmy i mieć dobre warunki do działania. Jeśli stawiamy klienta na pierwszym miejscu, powinniśmy równie mocno zadbać o tych, którzy go obsługują na co dzień. Szacunek, zaufanie i odpowiedzialność obowiązują we wszystkich relacjach.

Czy miejsce HR-owca w zarządzie jest warunkiem jego realnego wpływu na biznes?
Sama pozycja nie daje wiedzy biznesowej. Trzeba ją stale budować i umieć wyjaśnić, co dane rozwiązanie przyniesie, jakie są korzyści i zagrożenia, nie tylko z perspektywy jednego obszaru, ale dla całej organizacji i jej relacji z interesariuszami. Dział HR ma ogromne znaczenie dla biznesu, który przecież tworzą ludzie. A HR-owiec w zarządzie pozwala wnosić bezpośrednie sygnały od ludzi. Nie oznacza jednak jednostronnego reprezentowania pracowników. Trzeba łączyć ich perspektywę z kondycją i potrzebami organizacji.

Jak w Unum wygląda feedback wspierający rozwój oraz wyniki i czy menedżerowie są przygotowywani do takich rozmów?
Informację zwrotną od pracownika, współpracownika czy klienta traktujemy jak prezent, który pozwala zobaczyć, co można poprawić. Kultura feedbacku dotyczy nie tylko trudnych tematów. Nawet pochwałę często sprowadza się do ogólnego „dobra robota", a warto wskazać, czy doceniamy wysiłek, podejście czy rezultat. W naszej firmie od lat funkcjonuje system kwartalnych rozmów rozwojowych między pracownikiem a jego przełożonym. Ale nie wyobrażam sobie czekania trzech miesięcy, żeby kogoś docenić czy wskazać obszar do poprawy. To powinno dziać się na bieżąco i taką kulturę pielęgnujemy. Natomiast rozmowa kwartalna to moment, w którym wciskamy pauzę i rozmawiamy. Opieramy ją na trzech pytaniach: co zrobiłeś dobrze, z czego jesteś dumny, co zrobiłbyś inaczej oraz na co umawiamy się na przyszłość. Zaczynamy od samooceny. System porządkuje informacje, lecz to rozmowa z przełożonym jest kluczowa. Pomocne w przeprowadzaniu takich rozmów były też szkolenia z wykorzystaniem VR, podczas których menedżerowie mogli ćwiczyć udzielanie informacji zwrotnej w różnych, symulowanych scenariuszach.

Co wyróżnia nagrodę ASPIRE International i jak organizacja buduje kulturę doceniania poza programem nagród?
ASPIRE International funkcjonuje w całej Grupie Unum i docenia nie tylko efekty, lecz przede wszystkim postawę spójną z wartościami spółki. Pracownicy nominują siebie nawzajem. Wyłonione osoby uczestniczą w kilkudniowym, zagranicznym wydarzeniu. To doświadczenie zostaje w pamięci na lata, ale kulturę doceniania

eprasa.pl 7da328019a

buduje się codziennie. Uznanie pracownika nie musi wymagać dużego budżetu. Czasem dobre słowo, wspólny lunch po zakończeniu projektu, kartka z podziękowaniem od menedżera, ciekawa książka albo ogólnofirmowa wiadomość podkreślająca wkład danej osoby to wiatr w żagle czyjejś pracy. Pracownicy wskazują nam również znaczenie doceniania w badaniach zaangażowania, dlatego to ważny element naszych codziennych relacji.

Jak zaufanie i odpowiedzialność przekładają się na zarządzanie? Czy dobre wyniki mogą usprawiedliwić działania sprzeczne z wartościami firmy?
Stawiamy sobie ambitne cele i odpowiadamy za ich realizację, ale wiemy, że nie wszystko zawsze się uda. Nie ma natomiast kompromisów w kwestii etyki. Mówimy o tym podczas rekrutacji i wdrożenia, przypominamy na spotkaniach ogólnofirmowych. Jeśli ktoś nie przestrzega zasad etycznych, musimy się rozstać, nawet gdy osiąga wysokie wyniki. Nie ma wyjątków. To znajduje odzwierciedlenie w strategii HR, która wzmacnia kulturę odpowiedzialności. Chodzi o przekazywanie pracownikowi zarówno zadań, jak i odpowiedzialności za ich wykonanie. Gdy potrzebuje on wsparcia lub coś nie idzie zgodnie z planem, od razu o tym mówi, bez obawy o reakcję przełożonego. Zarówno sukces, jak i błąd mogą służyć rozwojowi. Taka kultura sprzyja otwartości, zaufaniu i sprzyja utrzymaniu wysokich standardów etycznych.

Menedżerowie mogą pomóc zespołom zrozumieć zachodzące zmiany, dostrzec w nich szanse i odnaleźć własne miejsce w nowej rzeczywistości. Aby jednak skutecznie wspierać innych, sami potrzebują odpowiednich kompetencji, narzędzi, rozmowy i poczucia, że nie są w tej odpowiedzialności osamotnieni.

Unum znalazło się na listach Najlepszych Miejsc Pracy w Polsce w 2025 i 2026 r. Jakie potrzeby ujawniły te badania i kto odpowiada za działania po ich zakończeniu?
Wyróżnienia cieszą, ale są też zobowiązaniem do dalszego działania. W badaniach uczestniczy około 90 proc. pracowników – to sygnał, że chcą zabierać głos i wiedzą, że jest on brany pod uwagę. Najważniejszy etap zaczyna się jednak po badaniu. Dział HR dostarcza wyniki, wyjaśnia je menedżerom i wspiera przygotowanie planów reakcji na zgłoszone sygnały. Przykładowo w poprzednim badaniu pracownicy sygnalizowali, że komunikacja nie w pełni odpowiada ich oczekiwaniom. Pogłębiliśmy więc badanie, by dokładniej poznać te potrzeby. Okazało się, że pracownicy chcieli więcej informacji bezpośrednio od zarządu oraz komunikowania zmian z wyprzedzeniem. Zmieniliśmy cykl i formułę spotkań ogólnofirmowych. Umożliwiliśmy zadawanie anonimowych pytań. Nie moderujemy ich. Wyświetlają się one na ekranie, a przedstawiciele kierownictwa na nie odpowiadają. To buduje transparentność, otwartość i wzmacnia wzajemne zaufanie.

Który obszar pracy w obszarze HR uważa Pan dziś za najpilniejszy do realizacji?
W świecie pełnym niepewności i dynamicznych zmian praca pozostaje jednym z niewielu względnie stałych punktów odniesienia w życiu. Dlatego rola lidera wykracza dziś daleko poza zarządzanie wynikami i realizację celów. Coraz częściej oznacza budowanie poczucia bezpieczeństwa i sprawczości w zespołach. Pracownicy różnią się doświadczeniami, oczekiwaniami i wrażliwością, a jednocześnie mierzą się z transformacją i rozwojem AI. Widzą szanse, zadają sobie również bardzo ludzkie pytania: czy technologia zastąpi moją pracę, czy nadążę za zmianami i czy moje kompetencje będą potrzebne? W takich momentach dobre przywództwo jest kluczowe. Menedżerowie mogą pomóc zespołom zrozumieć zachodzące zmiany, dostrzec w nich szanse i odnaleźć własne miejsce w nowej rzeczywistości. Aby jednak skutecznie wspierać innych, sami potrzebują odpowiednich kompetencji, narzędzi, rozmowy i poczucia, że nie są w tej odpowiedzialności osamotnieni. Dlatego inwestycja w rozwój menedżerów to dziś inwestycja w jakość przywództwa, odporność i przyszłość firmy. ♦ Opr. AW

eprasa.pl 7da328019a



eprasa.pl 7da328019a

CZŁOWIEK zamiast benefitu

Rozmowa z Agnieszką Czerkawską, założycielką i CEO Wellbeing Institute, o dobrostanie, odpowiedzialności liderów i kulturze pracy wspierającej ludzi

Wellbeing stał się jednym z ważnych haseł współczesnych działów HR. Problem w tym, że łatwo sprowadzić go do listy benefitów. Gdzie Pani zdaniem zaczyna się prawdziwa odpowiedzialność organizacji za dobrostan pracowników?

Myślę, że zaczyna się dokładnie w tym miejscu, w którym przestajemy pytać: „Co jeszcze możemy zaoferować pracownikom?", a zaczynamy pytać: „Jak wygląda ich codzienne doświadczenie pracy?". Możemy mieć kartę sportową, aplikację do medytacji, masaże, webinary, owocowe czwartki i świetnie przygotowany program wellbeingowy, a jednocześnie stworzyć środowisko, w którym ludzie są przeciążeni, pracują po godzinach, boją się popełnić błąd albo nie czują się doceniani. I wtedy pojawia się pytanie: czy rzeczywiście dbamy o ich dobrostan? Od ponad dziesięciu lat zawodowo zajmuję się dobrostanem, a osiem lat temu, kiedy powstał Wellbeing Institute, stworzyliśmy Model Wellbeingowej Organizacji. Obejmuje on sześć wzajemnie powiązanych obszarów: Świadomość, Zdrowie, Relacje, Miejsce pracy, Systemy i Procesy oraz Kulturę organizacyjną. Dopiero przy kompleksowym podejściu możemy mówić o wellbeingu na poziomie strategicznym.

Po czym poznać, że wellbeing jest częścią kultury organizacyjnej, a nie tylko dobrze przygotowanym programem?

Najprościej mówiąc: po tym, jak organizacja zachowuje się wtedy, kiedy nikt nie mówi o wellbeingu. Kiedy trzeba „dowieźć" wynik, pojawia się trudny projekt, brakuje ludzi albo przychodzi kryzys. To właśnie wtedy widać, czy dobrostan jest rzeczywistą wartością, czy tylko elementem komunikacji. Jeżeli mówimy ludziom, że odpoczynek jest ważny, a jednocześnie wysyłamy im wiadomości późnym wieczorem i oczekujemy natychmiastowej odpowiedzi, komunikujemy coś zupełnie innego, niż deklarujemy. Jeżeli mówimy o bezpieczeństwie psychicznym, ale pracownik boi się powiedzieć przełożonemu, że ma za dużo pracy, trudno mówić o prawdziwym dobrostanie. Pracownik nie musi znać strategii wellbeingowej swojej organizacji. Powinien ją natomiast odczuwać w sposobie, w jaki jest traktowany, w jakości relacji, w tym, czy może powiedzieć „nie wiem", „nie dam

eprasa.pl 7da328019a

rady", „potrzebuję pomocy", ale także w tym, czy jego wysiłek i zaangażowanie są zauważane i docenione.

Można więc mieć świetny program wellbeingowy i jednocześnie organizację, w której ludzie nie czują się dobrze. Co najczęściej powoduje ten rozdźwięk?
Najczęściej problemem jest traktowanie wellbeingu jako programu, za który odpowiada dział HR, zamiast jako elementu zarządzania całą organizacją. Dział HR może stworzyć świetną ofertę, przygotować komunikację, zaprosić ekspertów i zorganizować warsztaty, ale nie ma pełnej kontroli nad tym, jak wygląda codzienność pracownika. Jeżeli strategia biznesowa premiuje przede wszystkim tempo i wynik, a menedżerowie są rozliczani wyłącznie z realizacji celów, nawet najlepszy program wellbeingowy będzie miał ograniczoną skuteczność. Człowiek wraca po webinarze o zarządzaniu stresem do tego samego zespołu, tego samego przełożonego, tej samej liczby zadań i tej samej kultury „musimy jeszcze tylko to zrobić". Dlatego rozróżniam wellbeing operacyjny od strategicznego. Operacyjny to pojedyncze działania. Strategiczny pojawia się wtedy, kiedy wellbeing jest uwzględniany w sposobie projektowania pracy, zarządzania, podejmowania decyzji i budowania kultury.

Dziś coraz więcej oczekujemy od pracy – rozwoju, sensu, satysfakcji, relacji, poczucia bezpieczeństwa i dobrostanu. Czy to nie zbyt wiele? Czy praca może być po prostu pracą?
Oczywiście, że może być po prostu pracą. I bardzo chciałabym, żebyśmy nie stworzyli kolejnego oczekiwania, według którego praca musi nas nieustannie rozwijać, inspirować, dawać poczucie sensu i jeszcze sprawiać, że będziemy szczęśliwi. Jednym praca musi dawać poczucie sensu i satysfakcji, innym zapewnić bezpieczeństwo finansowe, a dla jeszcze innych być miejscem rozwoju, relacji czy realizowania ambicji. I wszystkie te potrzeby są prawdziwe. Wellbeing nie oznacza, że organizacja ma zaspokoić je wszystkie. Oznacza raczej tworzenie takich warunków, w których człowiek może dobrze funkcjonować i wykonywać swoją pracę bez systematycznego ponoszenia kosztów dla zdrowia, relacji czy życia poza pracą.

Gdzie zatem przebiega granica między odpowiedzialnością organizacji za warunki pracy a odpowiedzialnością pracownika za własny dobrostan?
To jest bardzo ważna granica. Organizacja odpowiada za to, co tworzy: warunki pracy, sposób zarządzania, kulturę, relacje, procesy, obciążenie pracą i bezpieczeństwo. Człowiek odpowiada natomiast za swoje wybory, za to, jak korzysta z dostępnych możliwości, jak dba o swoje potrzeby, stawia granice i reaguje, kiedy widzi, że coś jest dla niego niezdrowe. Nie możemy jednak powiedzieć pracownikowi: „Twój dobrostan jest w twoich rękach", jeżeli jednocześnie nie dajemy mu żadnego wpływu na rzeczywistość, w której pracuje. To byłoby przerzucanie odpowiedzialności. Dlatego dobrostan pracowników jest współodpowiedzialnością. Organizacja tworzy środowisko, człowiek podejmuje w nim decyzje. Jedno bez drugiego nie wystarczy.

Pracownik nie potrzebuje kolejnego benefitu. Potrzebuje dobrego miejsca do pracy. To jest większa zmiana niż kolejny program wellbeingowy. I jednocześnie znacznie większa odpowiedzialność.

Zmienia się struktura demograficzna pracowników. Czy wellbeing można dziś projektować bez uwzględnienia wieku i etapu życia pracowników?
Coraz trudniej. Pracownik nie jest przecież anonimowym „zasobem", który przez cały okres aktywności zawodowej ma takie same potrzeby, możliwości i energię. Inne wyzwania ma osoba rozpoczynająca karierę, inne rodzic małych dzieci, inne człowiek opiekujący się starzejącymi się rodzicami, a jeszcze inne osoba, która ma za sobą 20 czy 30 lat pracy i zastanawia się, jak chce przeżyć kolejne kilkanaście lat aktywności zawodowej. Obecnie dużo mówimy o różnorodności, ale wiek wciąż traktujemy trochę po macoszemu. Tymczasem demografia jest nieubłagana i rynek pracy będzie musiał dostrzec potencjał pracowników 50+, a nie pozbywać się ich tylko dlatego, że nie wpisują się w wizję „młodego, dynamicznego zespołu".

eprasa.pl 7da328019a

Dużo mówimy o dobrostanie pracowników, znacznie mniej o osobach, które mają o niego dbać. Mam na myśli liderów.

To jest jeden z tematów, który bardzo mnie zajmuje, bo lider często znajduje się między oczekiwaniami organizacji a potrzebami swojego zespołu. Ma „dowozić" wynik, rozwijać ludzi, budować relacje, reagować na kryzysy, podejmować decyzje i jednocześnie dbać o wellbeing pracowników. Tylko kto pyta lidera: „A jak ty się masz?". Bardzo często zakładamy, że dobry lider powinien być odporny, uważny i dostępny dla innych. A przecież lider też jest człowiekiem. Ma swoje granice, swoje życie, zmęczenie i momenty zwątpienia. Dlatego nie można budować wellbeingowej organizacji bez wellbeingowego przywództwa. Nie chodzi o to, żeby lider był terapeutą swojego zespołu. Chodzi o samoświadomość, odpowiedzialność, umiejętność budowania relacji, podejmowania decyzji i dbania również o własne zasoby.

Czy w takiej roli jest w ogóle miejsce na powiedzenie „nie daję rady"?

Moim zdaniem nie tylko jest na to miejsce, ale czasami jest to wręcz bardzo potrzebne. Czym innym jest powiedzenie: „Mam teraz trudny moment, potrzebuję się zatrzymać i poukładać priorytety", a czym innym oczekiwanie, że zespół będzie lidera ratował. Pokazanie własnej ludzkiej strony nie musi oznaczać utraty autorytetu. Czasami dopiero wtedy ludzie widzą, że sami również mogą być sobą. Mam jednak wrażenie, że w wielu organizacjach wciąż pokutuje przekonanie, że przyznanie się do przeciążenia jest oznaką słabości. A przecież powiedzenie „nie daję rady" odpowiednio wcześnie może być przejawem dojrzałości, a nie słabości. Problem zaczyna się wtedy, kiedy człowiek mówi to dopiero po przekroczeniu wszystkich swoich granic.

Od menedżerów oczekujemy przede wszystkim wyników. Czy w takiej kulturze nie tracimy z pola widzenia wysiłku, zaangażowania i drogi, którą wraz z zespołem muszą przejść, żeby te wyniki osiągnąć?

Wynik jest oczywiście ważny, bo firma musi osiągać swoje cele. Ale za każdym wynikiem stoją ludzie i ich wysiłek oraz zaangażowanie. Bardzo interesuje mnie temat doceniania, bo sama doświadczyłam, jak bardzo jego brak może wpływać na decyzje zawodowe. Dwa razy odchodziłam z organizacji, a właściwie od lidera, ponieważ czułam się niedoceniona. Docenienie jest jednym z ważnych elementów dobrostanu.

Dlaczego tak trudno powiedzieć „nie" i czy umiejętność stawiania granic jest dziś elementem dbania o dobrostan?

Tak, zdecydowanie. Granice są jednym z fundamentów osobistego wellbeingu, ale ich stawianie wcale nie jest łatwe, szczególnie osobom ambitnym, odpowiedzialnym i zaangażowanym, które chcą być postrzegane jako osoby, na których można polegać. Czasami mówimy „tak", chociaż nasze ciało i głowa mówią „nie", bo boimy się oceny, konfliktu, utraty szansy albo tego, że ktoś uzna nas za mniej zaangażowanych. A przecież każde „tak" wypowiedziane wbrew sobie ma swój koszt. Dla mnie granica nie jest murem. Jest informacją – o tym, ile mogę, czego potrzebuję, na co się zgadzam, a na co nie. I dlatego stawianie granic nie jest egoizmem. Jest formą dojrzałości i odpowiedzialności za siebie.

Od czego właściwie zaczyna się osobisty wellbeing – od zmiany stylu życia czy znacznie wcześniej, od samoświadomości?

Zdecydowanie wcześniej. Od samoświadomości. Dla mnie wellbeing nie jest stanem, który można raz na zawsze osiągnąć, jest rezultatem naszych działań, nawyków, sposobu myślenia, postaw i codziennych wyborów. To, jak się czujemy i jak funkcjonujemy, jest w pewnym stopniu efektem tego, jak żyjemy każdego dnia. Samoświadomość pozwala nam spojrzeć w głąb siebie, zobaczyć, co nam służy, a co nie, co podnosi poziom naszego dobrostanu, a co go obniża. Umożliwia nam też skuteczne dbanie o siebie oraz określenie, czym dla mnie jest dobre życie – w zgodzie ze sobą, swoimi potrzebami i wartościami. Oczywiście nie wszystko zależy od nas. Mamy wiele uwarunkowań, a także wydarzeń, na które nie mamy wpływu. Nie chcę więc mówić ludziom, że wystarczy „wziąć się w garść" i zadbać o wellbeing. Ale w obszarze, na który mamy wpływ, możemy podejmować bardziej świadome decyzje. Możemy zauważać swoje potrzeby, budować dobre nawyki, stawiać granice, prosić o pomoc i zastanawiać się, czy sposób, w jaki żyjemy, rzeczywiście nam służy.

Coraz częściej słyszymy o odporności, pozytywnym nastawieniu i dbaniu o siebie. Czy paradoksalnie nie dokładamy w ten sposób pracownikom kolejnego obowiązku – żeby dobrze się czuć?

Tak, i to jest bardzo ważne niebezpieczeństwo współczesnego podejścia do wellbeingu. Możemy stworzyć sytuację, w której człowiek zaczyna myśleć: „Skoro

eprasa.pl 7da328019a

jestem zmęczony, to znaczy, że źle zarządzam swoją energią. Skoro jestem zestresowany, powinienem bardziej popracować nad odpornością. Skoro nie jestem szczęśliwy, powinienem zmienić nastawienie". A przecież czasami problem nie znajduje się w człowieku. Czasami problemem są warunki, w których funkcjonuje. Nie chcę wellbeingowej kultury, która mówi ludziom: „Musisz być odporny na wszystko". Chcę kultury, która pozwala ludziom być ludźmi. Mieć gorszy dzień, zmęczyć się, potrzebować pomocy, powiedzieć „nie wiem", odpocząć. Wellbeing nie polega na tym, że zawsze czujemy się dobrze. Polega na tym, że potrafimy świadomie reagować na to, co się z nami dzieje, i mamy warunki, żeby o siebie zadbać.

Wspomniała Pani o Modelu 6S. Jak można go wykorzystać w codziennym życiu?

Dla mnie wellbeing jest rezultatem, a to oznacza, że możemy go świadomie budować i rozwijać. Jestem przekonana, że wellbeing zaczyna się od człowieka, dlatego stworzyłam Model 6S, który jest częścią autorskiego Programu Rozwoju Osobistego Wellbeingu (PRO WELL AC™). Pierwsze „S" to właśnie Samoświadomość – poznanie siebie, swoich potrzeb, wartości, emocji i granic. Drugie to Sprawczość – poczucie, że na większość rzeczy mam wpływ i mogę podejmować decyzje dotyczące swojego życia. Trzecie to Samoregulacja, czyli umiejętność dbania o własną równowagę, zarządzania energią i reagowania na stres czy przeciążenie. Kolejne „S" to Sieć relacji, bo potrzebujemy innych ludzi, zaufania, bliskości i poczucia przynależności. Następnie Sens, czyli odpowiedź na pytanie, co jest dla mnie ważne i po co właściwie robię to, co robię. I wreszcie Styl życia, rozumiany szerzej niż dieta czy aktywność fizyczna. To praktyka, sposób, w jaki organizujemy m.in. swoją codzienność, pracę, odpoczynek, sen, ruch, relacje, realizowanie pasji, przestrzeń dla siebie, profilaktykę i dbanie o swoje zdrowie. Te sześć obszarów wzajemnie na siebie oddziałuje. Nie możemy mówić o dobrym stylu życia, jeśli nie wiemy, czego naprawdę potrzebujemy. Trudno budować sprawczość bez samoświadomości, a równowagę bez relacji i umiejętności samoregulacji. W praktyce model zaczyna się od prostych pytań: Jak naprawdę się mam? Czego potrzebuję? Na co mam wpływ? Gdzie przekraczam własne granice? Kto jest moją siecią wsparcia? Co nadaje znaczenie mojemu życiu? Czy na co dzień żyję życiem, którego chcę? To są proste pytania, ale odpowiedzi na nie czasami wymagają od nas dużej odwagi.

Jak Pani zdaniem będzie zmieniało się podejście organizacji do wellbeingu w najbliższych latach?

Myślę, że przyszłość wellbeingu będzie zdecydowanie bardziej związana z tym, jak organizacje organizują pracę, niż z tym, co jeszcze mogą zaoferować pracownikom. Obserwując światowe trendy, widzę wyraźnie, że wellbeing coraz mocniej staje się elementem strategicznego zarządzania, a nie zbiorem benefitów i pojedynczych inicjatyw. Coraz mniej będziemy mówić o wellbeingowych dodatkach, a coraz więcej o sposobie zarządzania, przywództwie, organizacji pracy, różnorodności, zdrowiu, bezpieczeństwie psychicznym i jakości funkcjonowania ludzi w pracy. Bo pracownik nie potrzebuje kolejnego benefitu. Potrzebuje dobrego miejsca do pracy. To jest większa zmiana niż kolejny program wellbeingowy. I jednocześnie znacznie większa odpowiedzialność.

Dziękuję za rozmowę.
Ewa Walenda

AGNIESZKA CZERKAWSKA

Założycielka i CEO Wellbeing Institute. Ekspertka wellbeingu, liderka, coach, wykładowczyni akademicka, praktyk psychologii pozytywnej i prekursorka wellbeingu w Polsce. Autorka Programu Rozwoju Osobistego Wellbeingu (PRO WELL AC™) opartego na autorskim Modelu 6S, a także publikacji poświęconych wellbeingowi, szczęściu, pozytywności, optymizmowi oraz praktycznemu zastosowaniu psychologii pozytywnej. Współautorka książki *Wellbeing w organizacji*.



eprasa.pl 7da328019a

KONFERENCJA | Kadry i płace

INFOR akademia

KONGRES PRAWA PRACY 2027

2 grudnia 2027 | Warszawa

Co przyniesie 2027?
Nowe zasady. Nowe ryzyka.
Nowe obowiązki.

MOBBING | PIP | E-AKTA | UMOWY

EKSPERCI • REALNE PRZYPADKI • KONKRETNE ODPOWIEDZI



Zapisz się już dziś
ia.infor.pl/kpp
szkolenia@infor.pl

eprasa.pl 7da328019a

Jakoś to będzie?

Organizacyjne źródła przeciążenia liderów i jego konsekwencje dla zespołów

Silni, zaangażowani i zawsze dostępni liderzy mogą długo utrzymywać wyniki kosztem własnej regeneracji. Jednak ich przeciążenie staje się zagrożeniem dla jakości decyzji i pracy zespołów. Co można zmienić w organizacji, by liderzy mogli skutecznie działać bez wyczerpywania własnych zasobów?

Ogólny wynik badania rezyliencji polskich liderów i liderek wynosi 66 proc. – o 3 pkt proc. więcej niż średnia globalna. Wynik ten lokuje badaną grupę w strefie „zmagających się z trudnościami" zaledwie o jeden poziom wyżej niż strefa „osłabionych". W dwóch najwyższych strefach znajduje się 39 proc. badanych, a pozostałe 61 proc. – poniżej nich. Nikt nie trafił do strefy „zagrożonych". To pozornie dobra wiadomość, która może jednak przesłaniać trudności większości badanych. Brak osób w najniższej strefie może oznaczać, że liderzy i liderki pracują w systemie funkcjonującym stale na granicy wydolności.

Najbardziej uderzający w tych danych jest rozdźwięk między mocnymi stronami polskich liderów i liderek a ich zasobami do regeneracji. Wysokie wyniki dotyczą altruizmu (85 proc.), kreatywności i ciekawości (po 83 proc.) oraz metapoznania (81 proc.). To kompetencje i postawy, które wiele organizacji uznałoby za fundament dobrego przywództwa. Jednocześnie najniższe wyniki odnotowano w obszarach związanych z kondycją fizyczną i odzyskiwaniem równowagi: jakości snu (59 proc.), aktywności fizycznej (57 proc.), rytmu dnia oraz zdolności do szybkiego uspokojenia się po trudnym zdarzeniu (56 proc.).

Taki układ wyników może sygnalizować ryzyko przeciążenia i stan przed wypaleniem. Zasoby poznawcze i relacyjne długo maskują deficyt fizyczny, przez co niedostatek regeneracji łatwo przeoczyć.

eprasa.pl 7da328019a



Tekst powstał na podstawie raportu „Jakoś to będzie? Raport o resilience polskich liderów i liderek" przygotowanego przez BETTER i Resilience Institute. Badanie objęło 257 liderek i liderów, zrealizowano je metodologią Resilience Assessment (50 czynników, benchmark globalny budowany od 23 lat), w okresie maj–czerwiec 2026.



Ewa Suszek

Certyfikowana trenerka rezyliencji, zajmuje się energią i przeciążeniem w organizacjach



Paweł Niziński

Założyciel i CEO BETTER, doradca strategiczny zarządów w obszarze zrównoważonych organizacji. Moderator dialogu społecznego, współzałożyciel ruchu B Corp w Polsce.

Problem staje się wyraźny dopiero wtedy, gdy organizm przestaje nadążać za tempem pracy.

NIE CHODZI TYLKO O WELLBEING

Na pierwszy rzut oka te dane można potraktować jako kolejny argument za działaniami na rzecz dobrostanu pracowników – owocowymi czwartkami czy webinarami o work-life balance. Badania pokazują jednak, że ich znaczenie wykracza poza ten obszar. Analiza 1,1 tys. decyzji sędziów o zwolnieniu warunkowym wykazała, że wskutek zmęczenia decyzyjnego odsetek pozytywnych rozstrzygnięć spada w ciągu jednej sesji z 65 proc. do niemal zera, natomiast po przerwie wraca do wyjściowego poziomu[1]. Badania nad zjawiskiem przenoszenia się stresu, napięcia lub wyczerpania z jednej osoby na drugą (*crossover*) pokazują, że stres menedżera przenosi się na zespół niezależnie od tego, czy ktokolwiek mówi o nim wprost[2]. Z kolei badanie Edmondson na oddziałach szpitalnych wykazało, że zespoły pozbawione bezpieczeństwa psychologicznego nie popełniają mniej błędów – zgłaszają je później z obawy przed konsekwencjami[3].

Te trzy różne mechanizmy prowadzą do tego samego wniosku: przeciążenie, wypalenie i brak bezpieczeństwa psychologicznego mają wymierną cenę operacyjną widoczną w jakości decyzji, czasie wykrycia ryzyka i w kosztach błędów. Poziom rezyliencji liderów odczuwających stałą presję na osiąganie krótkoterminowych wyników kosztem celów etycznych i długofalowych wynosi 59 proc. Wśród tych, którzy nie doświadczają takiej presji, sięga 73 proc. Podobna różnica dotyczy bezpieczeństwa psychologicznego: tam, gdzie członkowie zespołu mogą zgłaszać ryzyko bez obawy o konsekwencje, poziom rezyliencji wynosi 68 proc., a tam, gdzie nie mają takiej możliwości – 59 proc.

GDZIE PRODUKUJE SIĘ PRZECIĄŻENIE?

Wynik w obszarze przeciążenia wynosi 50 proc. – to najniższy wynik spośród dziesięciu poziomów Spirali Resilience, dokładnie na granicy strefy „osłabionych". Warto przyjrzeć się jego składowym, ponieważ każda z nich wskazuje na inny mechanizm organizacyjny.

Zdolność do ograniczania multitaskingu

Wynik 19 proc. jest najniższy w całym badaniu i jako jedyny plasuje się w strefie „zagrożonych". Co istotne, odnosi się do deklarowanego stylu pracy – „jestem multitaskerem" – a nie do liczby zadań: „mam ich za dużo". Globalnie wskaźnik ten wynosi 25 proc., a nawet wśród najbardziej odpornych liderów na świecie nie przekracza 31 proc.

Multitasking ma swój koszt. Każde przełączenie się z jednego zadania na drugie zmusza korę przedczołową – odpowiedzialną za uwagę, pamięć roboczą i decyzje – do porzucenia jednego kontekstu i załadowania kolejnego. W efekcie fragmenty poprzedniego zadania krążą w głowie i spowalniają myślenie[4]. Wyjątkową zdolność do wykonywania wielu zadań jednocześnie ma około 2,5 proc. ludzi[5]. Większość z nas ponosi więc koszt każdego przełączenia uwagi. A skoro pracownik cyfrowy zmienia kontekst nawet 1,2 tys. razy dziennie[6], koszt ten narasta przez cały dzień pracy. Oznacza to również, że warunki pracy w większości organizacji są zaprojektowane pod wyjątek, nie regułę. Liczba priorytetów, mnogość spotkań, oczekiwana

eprasa.pl 7da328019a

Rezyliencja to zdolność systemu – osoby, zespołu, organizacji – do działania i rozwoju pod presją zmiany, do zadbania o własny dobrostan i do działania z troską o siebie, innych i otoczenie.

szybkość odpowiedzi na wiadomość, liczba kanałów komunikacji – to są decyzje projektowe i każda z nich ma swoją cenę w jakości decyzji.

Realizacja celów

Kultura kwartalnego wyniku nie tylko wyczerpuje ludzi, lecz także ogranicza ich zdolność do wychodzenia z przeciążenia. Różnica 14 pkt proc. w poziomie rezyliencji między liderami pod stałą presją krótkoterminowych wyników a tymi, którzy jej nie doświadczają, to cena systemu rozliczania, a nie kwestia charakteru lidera.

Konflikt wpisany w rolę

Tam, gdzie udział w sporach, mediacjach i konsultacjach jest codziennością, widać wyraźny związek z wypaleniem. Wraz ze wzrostem ekspozycji na takie sytuacje zdolność do odzyskiwania równowagi po trudnym doświadczeniu – powrotu do jasności myślenia i działania – spada liniowo: z 69 proc., przez 64, 60 i 55 proc., do 49 proc. Dobrostan obniża się natomiast z 72 do 50 proc., czyli do poziomu strefy „osłabionych". To niewygodny wniosek, ponieważ dotyczy ról, w których konflikt jest wpisany w zakres obowiązków: HR, compliance, zakupów, obsługi trudnego klienta czy zarządzania zmianą. Gdy konflikt staje się rutyną, a brakuje regeneracji, dochodzi do strukturalnego wypalenia całych grup pracowników.

Nagradzanie heroizmu

Najbardziej niewygodne zestawienie w badaniu to bardzo wysoki altruizm (85 proc.) i bardzo niska zdol-



eprasa.pl 7da328019a

ność do ograniczania wielozadaniowości (19 proc.). To sygnał, że organizacje nadal osiągają wyniki głównie dzięki temu, że najbardziej odpowiedzialni ludzie biorą na siebie więcej, niż system powinien od nich wymagać. Trudno uznać to za trwałą przewagę: mechanizm działa do chwili, gdy ci ludzie nie są już w stanie udźwignąć kolejnych obciążeń, a sygnały ostrzegawcze rzadko zostają zauważone na czas.

MOCNE I SŁABE STRONY

Porównanie danych z raportu z normą globalną pozwala uzyskać wyważony obraz. Różnice są niewielkie – od –5 do +13 pkt w skali 100 pkt. Profil polskich liderów i liderek jest więc zbliżony do światowego, a wyraźniejsze odchylenia dotyczą tylko kilku obszarów. To dobra wiadomość: łatwiej pracować nad konkretnymi słabościami, niż przebudowywać całą kulturę przywództwa od podstaw. Na tle normy globalnej polscy liderzy i liderki wyróżniają się więzią z naturą (+13), świadomością zdrowotną (+11), umiejętnością zarządzania lękiem (+10), ograniczaniem nadmiernej czujności (+9) i kontemplacją (+9). Wspólnym mianownikiem tych obszarów jest regulacja wewnętrzna, czyli rozpoznawanie i nazywanie własnych stanów. Niższe wyniki dotyczą natomiast m.in. ograniczania wielozadaniowości (–5), ograniczania oceniania (–4) i aktywności fizycznej (–2) – obszarów związanych z działaniem i kondycją psychofizyczną.

Dla organizacji to praktyczna wskazówka. Nie trzeba uczyć ludzi rozpoznawania własnego zmęczenia – radzą sobie z tym lepiej niż przeciętnie na świecie. Trzeba natomiast stworzyć warunki, w których ta świadomość przełoży się na działanie. Wiedza, która nie znajduje odzwierciedlenia w codziennych zachowaniach, niczego nie zmieni.

JAK SIĘ ZA TO ZABRAĆ?

Zanim organizacja uruchomi kolejny program well-beingowy, warto zadać trzy pytania.

1. Za co rzeczywiście nagradzamy liderów?

Za „heroiczną" postawę czy za tworzenie warunków do dobrej pracy? Odpowiedzi należy szukać w decyzjach o awansach i w tym, kogo stawia się za wzór, a nie w deklarowanych wartościach.

2. Czy ludzie mogą mówić o problemach, zanim przerodzą się one w kryzysy?

9 pkt proc. różnicy w poziomie rezyliencji wynika z codziennych zachowań i sposobu reagowania na zgłaszane problemy, a nie z programu szkoleniowego.

3. Co mierzy system oceny i czy wzmacnia zdolność organizacji do przetrwania kolejnego kryzysu?

Jeśli uwzględnia wyłącznie kwartalny wynik, konsekwentnie premiuje wyczerpywanie zasobów, których zużycia nikt nie mierzy.

Raport wskazuje, że rezyliencja zmienia się wraz z doświadczeniem, ale nie liniowo. Liderzy ze stażem od roku do dwóch lat osiągają najwyższy wynik spośród wszystkich grup – 69 proc. Może to być efekt świeżości lub selekcji do nowej roli. Następnie pojawia się spadek: przy stażu od trzech do pięciu lat wynik wynosi 61 proc. i jest najniższy w tym zestawieniu. Po pięciu latach wzrasta do 65 proc., a po dziesięciu – do 67 proc. Najniższy wynik przypada na okres, w którym mija początkowy entuzjazm, a obciążenie pozostaje. Pierwsze pięć lat zarządzania to czas, gdy kształtują się nawyki wzmacniające odporność – właśnie wtedy wsparcie powinno być najintensywniejsze.

CZY NA PEWNO JAKOŚ TO BĘDZIE?

Zmęczenie decyzyjne, przenoszenie się stresu w dół struktury i opóźnione zgłaszanie ryzyka to zjawiska, które można mierzyć. Odporność kadry przestaje być tematem „miękkim", gdy traktuje się ją jak każde inne ryzyko operacyjne: regularnie mierzy, raportuje i podejmuje decyzje zarządcze na podstawie wyników. Dlatego stwierdzenie „jakoś to będzie" sprawdza się jako pocieszenie, gorzej jako strategia. Może wystarczyć na kwartał, może na rok. Dekada transformacji, która nas czeka, wymaga świadomości, że warunki pracy liderów są efektem konkretnych decyzji oraz gotowości, by zaprojektować je inaczej. ● ©

Przypisy:

[1] S. Danziger, J. Levav, L. Avnaim-Pesso, Extraneous factors in judicial decisions, „Proceedings of the National Academy of Sciences" 2011, 108(17), s. 6889–6892.
[2] A.B. Bakker, H. van Emmerik, M.C. Euwema, Crossover of burnout and engagement in work teams, „Work and Occupations" 2006, 33(4), s. 464–489.
[3] A.C. Edmondson, Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error, „Journal of Applied Behavioral Science" 1996, 32(1), s. 5–28; tejże, Psychological safety and learning behavior in work teams, „Administrative Science Quarterly" 1999, 44(2), s. 350–383.
[4] S. Leroy, Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, 109(2), s. 168–181.
[5] J.M. Watson, D.L. Strayer, Supertaskers: Profiles in extraordinary multitasking ability, „Psychonomic Bulletin & Review" 2010, 17(4), s. 479–485.
[6] R.N. Murty, S. Dadlani, R.B. Das, How Much Time and Energy Do We Waste Toggling Between Applications?, „Harvard Business Review", sierpień 2022.

eprasa.pl 7da328019a

Jak unikać przeciążenia

○ Przesuń odpowiedzialność z jednostki na system

Wypalenie to mierzalne zagrożenie dla jakości decyzji i usług, a nie słabość pojedynczych osób. Zamiast projektować programy pomagające ludziom wytrzymać źle zorganizowany system, sprawdź, gdzie generuje on niepotrzebne obciążenia: kto za co odpowiada, ile priorytetów realizuje równolegle i które procesy wymagają ciągłego przełączania kontekstu.

○ Mierz odporność jak inne wskaźniki

Regularnie mierz kondycję kadry i monitoruj ją tak samo jak inne wskaźniki ryzyka i jakości. Nie ograniczaj pomiaru do badania satysfakcji przeprowadzanego raz na kilka lat. Bez tej wiedzy jeden z istotnych czynników ryzyka pozostaje poza polem widzenia zarządu.

○ Projektuj pracę pod uwagę, nie pod multitasking

Większość liderów definiuje siebie jako multitaskerów i uznaje to za mocną stronę, co utrudnia zmianę zachowania. Dlatego działania organizacyjne powinny wykraczać poza indywidualne szkolenia. Ogranicz liczbę równoległych priorytetów przypisanych do jednej roli, wprowadź ochronę bloków pracy w skupieniu jako standard i ustal jasne zasady dostępności: kiedy odpowiedź jest potrzebna w ciągu minut, a kiedy może poczekać kilka dni. W kryteriach ocen i awansów nagradzaj skupienie zamiast ciągłej dostępności. Traktuj uwagę jako zasób operacyjny, którym można zarządzać tak samo jak budżetem.

○ Wprowadź bezpieczeństwo psychologiczne jako standard

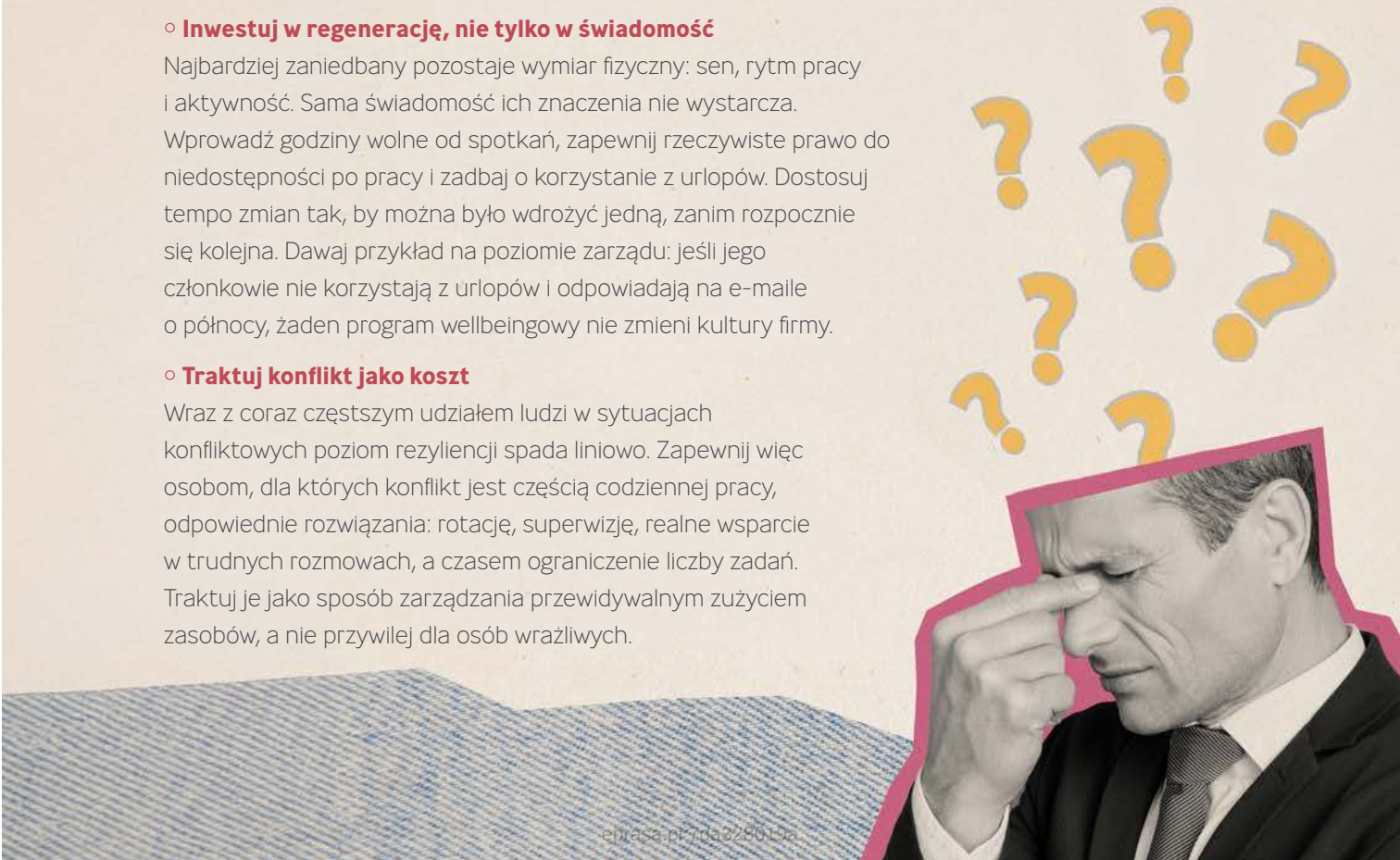
Różnica 9 pkt proc. w poziomie rezyliencji i II pkt proc. w dobrostanie między zespołami, w których można zgłaszać problemy, a tymi, w których nie ma takiej możliwości, nie wynika z programu szkoleniowego. Jej źródłem są codzienne zachowania lidera i reakcje organizacji na zgłoszenia. Zadbaj o to, by zgłoszenie prowadziło do działań w odpowiedzi na problem, a nie do wyciągania konsekwencji wobec osoby, która go sygnalizuje.

○ Inwestuj w regenerację, nie tylko w świadomość

Najbardziej zaniedbany pozostaje wymiar fizyczny: sen, rytm pracy i aktywność. Sama świadomość ich znaczenia nie wystarcza. Wprowadź godziny wolne od spotkań, zapewnij rzeczywiste prawo do niedostępności po pracy i zadbaj o korzystanie z urlopów. Dostosuj tempo zmian tak, by można było wdrożyć jedną, zanim rozpocznie się kolejna. Dawaj przykład na poziomie zarządu: jeśli jego członkowie nie korzystają z urlopów i odpowiadają na e-maile o północy, żaden program wellbeingowy nie zmieni kultury firmy.

○ Traktuj konflikt jako koszt

Wraz z coraz częstszym udziałem ludzi w sytuacjach konfliktowych poziom rezyliencji spada liniowo. Zapewnij więc osobom, dla których konflikt jest częścią codziennej pracy, odpowiednie rozwiązania: rotację, superwizję, realne wsparcie w trudnych rozmowach, a czasem ograniczenie liczby zadań. Traktuj je jako sposób zarządzania przewidywalnym zużyciem zasobów, a nie przywilej dla osób wrażliwych.



eprasa.pl/1da3f2b013a

System wczesnego ostrzegania

Jak wykrywać ryzyka organizacyjne, zanim pojawią się w wynikach biznesowych?



Anna Farion

Twórca i lider wykonawczy Jakości bez retuszu z Anną Farion, wiceprezes Fundacji Qualitas, ekspert Komitetu Inżynierii Produkcji PAN, członek Rady Biznesu MBA

Organizacyjne problemy rzadko pojawiają się z dnia na dzień. Zanim odbiją się na wynikach finansowych, często dają o sobie znać w codziennej pracy: spadkiem zaufania, obchodzeniem procedur, przemilczanymi błędami czy przeciążeniem kluczowych pracowników. Wczesne rozpoznanie tych sygnałów wymaga czegoś więcej niż analizy wskaźników i okresowych audytów. Potrzebne są sprawne procesy, zaangażowanie pracowników i kultura organizacyjna, w której można otwarcie mówić o ryzyku.

eprasa.pl 7da328019a


eprasa.pl 7da328019

Rynkowa rzeczywistość przypomina nawigację po wzburzonym morzu, w którym tradycyjne instrumenty pokładowe – oparte wyłącznie na twardych, historycznych wskaźnikach finansowych – przestają wystarczać. Zgodnie z wytycznymi normy ISO 31000 celem nowoczesnego zarządzania ryzykiem nie jest biurokratyczny formalizm, lecz tworzenie i ochrona wartości. Kiedy spadek marży, odpływ kluczowych klientów lub lawinowy wzrost reklamacji stają się widoczne w oficjalnych raportach zarządczych, jest już za późno na profilaktykę. Tego rodzaju problemy to zazwyczaj jedynie wierzchołek góry lodowej. Prawdziwe źródłowe przyczyny formują się znacznie wcześniej, w warstwie relacji, procesów oraz codziennych zachowań współpracowników. Jak zatem zbudować w organizacji czuły system wczesnego ostrzegania, który pozwoli namierzyć zagrożenia na etapie, gdy można je jeszcze skorygować bez kosztownych wstrząsów?

Odpowiedzią nie jest kolejna warstwa instrukcji czy regulaminów, lecz proaktywne, zintegrowane podejście łączące standardy międzynarodowe z dojrzałym przywództwem i zrozumieniem ludzkiego wymiaru organizacji.

ZROZUMIENIE KONTEKSTU I ILUZJA ZIELONYCH WSKAŹNIKÓW

Fundamentem wczesnego wykrywania ryzyk jest pełne zrozumienie otoczenia organizacji. Zgodnie z procesem opisanym w normie ISO 31000 identyfikacja zagrożeń nie dzieje się w próżni – musi uwzględniać:
• Kontekst zewnętrzny i wewnętrzny: kulturę organizacji, dostępne zasoby, zdolności operacyjne oraz strukturę decyzyjną.
• Strony zainteresowane: oczekiwania klientów, regulatorów oraz partnerów biznesowych, które mogą gwałtownie zmienić profil ryzyka.

Zrozumienie, w jaki sposób organizacja podejmuje decyzje oraz jakie procesy stanowią jej rdzeń, pozwala zdefiniować kryteria ryzyka i apetyt na ryzyko. Mimo to większość zarządów wciąż opiera swoje decyzje na cyklicznych kluczowych wskaźnikach efektywności (KPI) i raz do roku przeprowadzanych badaniach zaangażowania. W teorii wszystko może wyglądać poprawnie: cele są realizowane, wskaźniki rotacji mieszczą się w średniej rynkowej, a audyty systemów zarządzania nie wykazują niezgodności. Tyle że organizacja to żywy organizm, w którym papierowa poprawność często maskuje głęboki kryzys zaufania – tzw. arbuzowe wyniki (czerwone w środku, zielone na zewnątrz).

Co oznacza zatem sytuacja, w której oficjalny wynik badania zaangażowania jest wysoki, ale drastycznie spada frekwencja w samym badaniu? Z punktu widzenia tradycyjnej statystyki cel został osiągnięty. W rzeczywistości spadek frekwencji to cichy symptom utraty zaufania do procesu i wiary w to, że głos pracowników może cokolwiek zmienić. Jeśli zarząd zignoruje ten detal, o realnym spadku zaangażowania dowie się dopiero wtedy, gdy najlepsi specjaliści zaczną masowo składać wypowiedzenia.

Podobnie dzieje się w obszarze standaryzacji pracy. Zespół pracujący na nieaktualnej instrukcji nie generuje alarmu w systemie IT – dopóki błąd nie dotrze bezpośrednio do klienta. Ryzyka rzadko wybuchają nagle; często są długo zabezpieczane przez nadludzki wysiłek doświadczonych pracowników, którzy łatają dziury własnym zaangażowaniem i nadgodzinami. Kiedy ten ludzki bufor się wyczerpie, brak zarządzania procesami pozostaje całkowicie odkryty.

ARCHITEKTURA OPARTA NA ZASADZIE PACED

Aby wykrywać ryzyka z wyprzedzeniem, inicjatywa zarządcza musi być zaprojektowana w sposób uporządkowany. W literaturze dotyczącej ISO 31000 pierwsze pięć zasad projektowania podsumowuje się akronimem PACED:
• Proporcjonalne *(Proportionate)*: działania prewencyjne muszą odpowiadać realnemu poziomowi zagrożeń.
• Dopasowane/spójne *(Aligned)*: Zarządzanie ryzykiem musi być ściśle wkomponowane w codzienne procesy operacyjne, a nie funkcjonować jako odizolowana wyspa.
• Kompleksowe *(Comprehensive)*: Podejście musi obejmować wszystkie aspekty działalności, łącząc perspektywę operacyjną ze strategiczną.
• Osadzone *(Embedded)*: Świadomość ryzyka musi być zakorzeniona w kulturze organizacyjnej na każdym szczeblu.
• Dynamiczne *(Dynamic)*: System musi błyskawicznie reagować na pojawiające się, nowe czynniki ryzyka, zamiast bazować wyłącznie na historii.

eprasa.pl 7da328019a

TRZY POZIOMY WRAŻLIWOŚCI

Jednocześnie liderzy muszą nauczyć się diagnozować organizację w trzech przenikających się wymiarach.

I. Poziom systemu (deklaracje kontra codzienna praktyka)

Największym zagrożeniem jest rozdźwięk między wartościami a mechanizmami nagradzania. Jeżeli firma deklaruje jakość, ale system premiowy nagradza wyłącznie tonaż i terminowość wysyłki, pracownicy szybko orientują się, co jest prawdziwym priorytetem.

2. Poziom procesów (przepływ informacji i fikcja biurokratyczna)

Luki widoczne są tam, gdzie brakuje drożnych kanałów komunikacji. Klasycznym ryzykiem jest fikcja procesowa – menedżerowie raportują regularnie przeprowadzane rozmowy rozwojowe, których pracownicy w ogóle nie pamiętają lub traktują je jako uciążliwy wymóg formalny.

3. Poziom społeczny (psychologiczne bezpieczeństwo i kultura jakości)

Kiedy pracownik ukrywa swój błąd ze strachu przed karą, a wychodzi on dopiero u klienta, zawiodła kultura organizacyjna. Koszt zgłoszenia problemu okazał się wyższy niż koszt jego ukrycia.

NARZĘDZIA PROCESOWE, INŻYNIERYJNE I WARSZTATOWE

Sam proces oceny ryzyka wymaga zastosowania konkretnych instrumentów analitycznych i warsztatowych, które pozwalają wydobyć ukryte zagrożenia na powierzchnię.

Mapowanie procesów

Wizualizacja krok po kroku każdego etapu realizacji usługi lub wytwarzania wyrobu. Pozwala zidentyfikować wąskie gardła, punkty krytyczne oraz miejsca nadmiernej zależności od konkretnych osób (ryzyko kluczowych kompetencji).

Analiza FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*)

Narzędzie inżynieryjne i procesowe służące do systematycznego przeglądu potencjalnych wad, ich przyczyn oraz skutków, pomagające oszaco-

Budowanie systemu wczesnego ostrzegania w praktyce

Aby przekształcić wnioski w trwałą przewagę konkurencyjną, nowoczesna organizacja powinna wdrożyć kilka praktycznych filarów systemu wczesnego ostrzegania.

- **Przejście z rocznych audytów na mikrometryki relacyjne**

Zamiast czekać 12 miesięcy na wielkie badanie zaangażowania, warto wprowadzić krótkie, cykliczne pulsometry (np. miesięczne lub kwartalne lub według potrzeb) badające obciążenie pracą, drożność komunikacji i poczucie sensu zadań.

- **Kultura „bezpiecznego błędu"**

Menedżerowie powinni być rozliczani nie z braku problemów w raportach (co często oznacza ich zamiatanie pod dywan), lecz z elastyczności i skuteczności ich eskalacji oraz wsparcia zespołu.

- **Kaskadowa analiza ryzyk**

Rezygnacja z silosowego patrzenia na ryzyka operacyjne, finansowe czy HR-owe. Ryzyko wypalenia zawodowego w głównym procesie to bezpośrednie ryzyko operacyjne, które za kilka tygodni zmaterializuje się w postaci opóźnień dostaw i kar umownych.

- **Wzmocnienie roli liderów liniowych jako sensorów**

To brygadziści, mistrzowie i kierownicy zespołów jako pierwsi wychwytują oznaki niezadowolenia oraz frustracji. Ich kompetencje w zakresie prowadzenia autentycznych rozmów rozwojowych stanowią fundament stabilności organizacji.



eprasa.pl 7da328019a

> *Siła i stabilność organizacji wyrastają z odporności jej liderów oraz zespołów. Choć nie mamy wpływu na to, z jakiego kierunku wieje wiatr, zawsze możemy odpowiednio skorygować nasze żagle, aby z sukcesem dotrzeć do wyznaczonego celu.*
>
> ***Anna Dawidowicz, specjalista ds. produkcji z VW Poznań (Resilient Leaders Forum, 2026)***

wać liczbę priorytetową ryzyka (tzw. RPN) przed wystąpieniem realnej awarii.

Rejestr ryzyka i szans

Centralne narzędzie dokumentujące zidentyfikowane czynniki, ich źródła, właścicieli oraz przypisane działania zaradcze, monitorujące zarówno negatywne konsekwencje, jak i szanse rynkowe.

Burza mózgów z udziałem wielu działów

Zgodnie z wymogiem komunikacji i konsultacji ISO 31000 łączenie ekspertów z różnych obszarów pozwala spojrzeć na proces z lotu ptaka i przełamać myślenie w silosach.

Kluczowe wskaźniki ryzyka

Metryki wyprzedzające, które ostrzegają menedżerów przed zbliżającym się zagrożeniem (np. wzrost wskaźnika rotacji pracowników, rosnąca liczba reklamacji dostawców).

PRZYWÓDZTWO I ZAANGAŻOWANIE LUDZI JAKO FUNDAMENT BEZPIECZEŃSTWA

Wszystkie międzynarodowe standardy zarządzania (w tym seria ISO 9001, model EFQM oraz wyspecjalizowana norma ISO 10018:2020 – wytyczne dotyczące zaangażowania ludzi) podkreślają, że przywództwo i zaangażowanie pracowników stanowią absolutny filar skutecznego systemu operacyjnego. Jak wskazuje Peter F. Drucker, zadaniem zarządu jest uruchomienie motywacji pracownika, zjednanie go do uczestnictwa i zmobilizowanie do działania.

W tradycyjnych strukturach hierarchicznych uważa się, że decydenci wiedzą wszystko, a poddani mają jedynie wykonywać polecenia. Nowoczesne podejście procesowe odwraca tę perspektywę: to wykonawca procesu, spędzający przy nim 8 godzin dziennie, zna go najlepiej i najszybciej potrafi wykryć anomalie oraz ukryte ryzyka.

Skuteczne włączenie zespołu oparte jest na kluczowych obszarach:

- Jasny podział ról i odpowiedzialności. Wprowadzenie przywództwa najwyższego kierownictwa oraz powołanie świadomych swoich ról właścicieli procesów (np. wg IATF 16949), którzy tłumaczą pracownikom celowość działań.
- Nadawanie sensu. Angażowanie ludzi poprzez zaspokajanie ich potrzeb wyższego rzędu – społecznych (przynależność, współpraca) oraz godnościowych (poczucie rozwoju i wpływu).
- Wspieranie innowacyjności oddolnej. Tworzenie bezpiecznej przestrzeni psychologicznej, w której pracownicy mogą otwarcie zgłaszać błędy i niezgodności bez obawy przed karą.
- Dbałość o dobrostan. Unikanie pułapki nadmiernego obciążenia pasjonująco zaangażowanych pracowników, co mogłoby prowadzić do wypalenia zawodowego i wzrostu rotacji.

ODPORNOŚĆ ORGANIZACJI ZACZYNA SIĘ OD SŁUCHANIA LUDZI

W czasach ciągłej zmienności odporność firmy nie wynika z posiadania bezbłędnego, sztywnego planu strategicznego na pięć lat do przodu. Wynika z wrażliwości organizacji na sygnały płynące z jej wnętrza oraz zewnętrznego kontekstu – z gotowości do słuchania ludzi, zanim ich ciche frustracje zamienią się w biznesową katastrofę. Łącząc uniwersalne zasady normy ISO 31000 z inżynieryjnymi narzędziami procesowymi (takimi jak FMEA i mapowanie procesów) oraz z silnym, opartym na zaangażowaniu ludzkim przywództwem, firmy zyskują odporność na kryzysy. Zarządzanie ryzykiem przestaje być wówczas pustym formalizmem, stając się fundamentem świadomego, bezpiecznego wzrostu i ochrony wartości. ● ©

eprasa.pl 7da328019a



eprasa.pl 7da328019a



ZAPOMNIANA połowa załogi

W jaki sposób dotrzeć do pracowników bez biurka?

eprasa.pl 7da328019a

Operator na produkcji, magazynier, kasjerka, kierowca, opiekunka w domu seniora. W wielu firmach to oni stanowią połowę załogi albo więcej, a mimo to większość narzędzi i praktyk HR wciąż projektujemy z myślą o pracowniku przy biurku.

Załóżmy prosty test. Dział HR wysyła ważną informację o zmianie zasad premiowania. W biurze trafia ona do skrzynki mailowej, do intranetu i na spotkanie zespołu. Na hali produkcyjnej trafia na tablicę ogłoszeń przy szatni, o ile ktoś ją tam zamieści, i do brygadzisty, który przekaże ją dalej po swojemu. Po tygodniu część zmiany nocnej wciąż nic nie wie, a druga część zna wersję z plotek. Ta sama organizacja, ta sama informacja, dwa zupełnie różne doświadczenia pracownika.

KIM SĄ PRACOWNICY BEZ BIURKA

Pracownik bez biurka (ang. *deskless lub frontline worker*) to ktoś, kto nie ma stałego stanowiska z komputerem i służbowej skrzynki, którą sprawdza w ciągu dnia. Pracuje przy linii, w magazynie, w sklepie, w trasie albo u klienta. Skala jest duża.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego na koniec marca 2026 r. w gospodarce narodowej pracowało 15,07 mln osób, z czego 2,72 mln w przetwórstwie przemysłowym i 2,13 mln w handlu (Dziennik.pl, 27.08.2026). Do tego dochodzą transport i logistyka, budownictwo, ochrona zdrowia, gastronomia i usługi. Nie każdy pracownik tych sektorów jest „bez biurka", ale w zakładach produkcyjnych i sieciach handlowych to zwykle wyraźna większość załogi. Ta grupa jest też coraz bardziej zróżnicowana. Obok wieloletnich pracowników z dużym stażem są osoby zatrudnione przez agencje, pracownicy sezonowi i cudzoziemcy, dla których polski nie jest pierwszym językiem.

PIĘĆ BARIER, KTÓRE DZIAŁ HR CZĘSTO PRZEOCZY

W praktyce o dostępności komunikacji i procesów HR decydują nie tylko rozwiązania formalnie dostępne dla wszystkich. Najczęściej problem pojawia się w pięciu obszarach:

Dostęp

Brak komputera i służbowego maila oznacza, że cała komunikacja „domyślna" po prostu nie dociera. Wiele firm nie ma nawet aktualnej listy prywatnych numerów telefonów czy adresów e-mail pracowników liniowych.

Czas

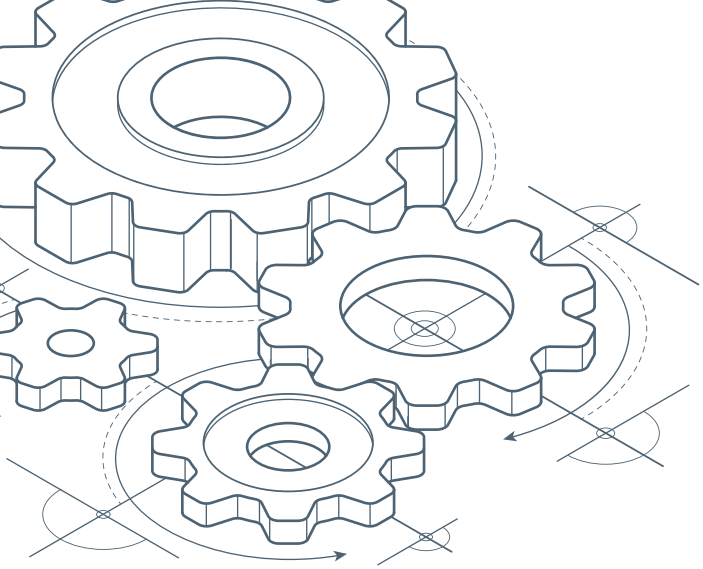
Pracownik na zmianie nie może odejść od linii, żeby przeczytać ogłoszenie albo złożyć wniosek. Jeśli jakaś sprawa wymaga wizyty w kadrach w go-



Tomasz Chaciński

CEO w Worksmile - platformie HR dla organizacji, która odpowiada na wyzwania HR i menedżerów zespołów, jednocześnie dbając o doświadczenia wszystkich pracowników. Automatyzuje procesy, porządkuje komunikację i wspiera zarządzanie benefitami w jednym miejscu.

eprasa.pl 7da3280198



Od czego zacząć

1. **Zmierz, jak jest.** Sprawdź, do ilu pracowników liniowych realnie docierają dziś komunikaty i ile spraw kadrowych wymaga wizyty osobistej.
2. **Zapytaj pracowników.** Kilka rozmów na hali i krótka ankieta powiedzą więcej niż warsztat w centrali.
3. **Zacznij od jednego procesu.** Najlepiej takiego, który boli najbardziej, na przykład wniosków urlopowych.
4. **Zaangażuj kierowników zmian** jako pierwszych użytkowników i ambasadorów.
5. **Zadbaj o prosty start.** Jedno logowanie, interfejs w języku pracownika, pomoc na miejscu w pierwszych tygodniach.
6. **Mierz efekt.** Odsetek aktywnych użytkowników, czas załatwienia sprawy, liczba wizyt w kadrach, a w dłuższym okresie rotacja.

dzinach 8–16, dla zmiany nocnej jest praktycznie niedostępna.

Język i forma

Komunikaty pisane językiem regulaminu, długie i bez przykładów, są mało czytelne dla każdego. Dla osoby, która uczy się polskiego, bywają zupełnie niezrozumiałe.

Kompetencje cyfrowe i zaufanie do narzędzi

Nie chodzi o to, że pracownicy fizyczni „nie umieją w aplikacje", bo smartfon ma niemal każdy. Chodzi o to, że kolejne konto, kolejne hasło i kolejna platforma z angielskimi nazwami funkcji zniechęcają szybciej niż w biurze, gdzie zawsze można zapytać kolegę z IT.

Poczucie bycia drugą kategorią

To najtrudniejsza przeszkoda. Gdy biuro dostaje dzień wellbeingowy, a hala dostaje informację o nim tydzień później z tablicy, pracownicy wyciągają wnioski. I zwykle nie są to wnioski korzystne dla pracodawcy.

KOMUNIKACJA, KTÓRA DOCIERA NA HALĘ

Punkt wyjścia jest prosty: komunikat ma trafić tam, gdzie pracownik już jest. W praktyce to telefon w kieszeni, ekran przy wejściu na zmianę i odprawa przed rozpoczęciem pracy. Kanał mailowy dla tej grupy warto traktować jako uzupełnienie, a nie podstawę.

Druga zasada to krótko i konkretnie. Dobra wiadomość dla pracownika liniowego mieści się na jednym ekranie telefonu i odpowiada na trzy pytania: co się zmienia, od kiedy i co mam zrobić. Szczegóły mogą być pod linkiem dla zainteresowanych. Tam, gdzie pracują cudzoziemcy, kluczowe komunikaty warto przygotować w kilku językach, zamiast liczyć na to, że ktoś przetłumaczy je koledze.

Trzecia zasada to segmentacja. Informacja o zmianie grafiku w magazynie w konkretnej lokalizacji nie powinna trafiać do całej firmy. Im więcej nieistotnych wiadomości dostaje pracownik, tym szybciej przestaje czytać także te ważne.

Czwarta to komunikacja dwukierunkowa. Pracownicy liniowi najlepiej wiedzą, co nie działa w procesie, ale rzadko mają prosty sposób, żeby to zgłosić. Krótka ankieta w telefonie, skrzynka pomysłów czy możliwość zadania pytania bez chodzenia do biura dają działowi HR dane, których nie da się zebrać zza biurka.

BENEFITY I DOCENIANIE SKROJONE POD PRACĘ ZMIANOWĄ

Pakiet benefitów projektowany w centrali często mija się z potrzebami hali. Karnet na zajęcia fitness o 18:00 nie jest atrakcyjny dla kogoś, kto o tej porze zaczyna zmianę. Webinar o zarządzaniu stresem w godzinach pracy biura nie dotrze do nikogo z linii. Pracownicy fizyczni częściej wybierają benefity, które realnie odciążają domowy budżet: karty zakupowe, paliwowe, bony, dofinansowanie do wypoczynku, opiekę medyczną dla rodziny. Dobrym podejściem jest danie wyboru w ramach budżetu, np. w formie

eprasa.pl 7da328019a

kafeterii, zamiast jednego pakietu dla wszystkich. Warunek jest jeden: wybór musi być prosty i dostępny z telefonu, bez logowania do komputera w biurze kadr.

Osobny temat to zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. W wielu firmach produkcyjnych to największe źródło świadczeń, a jednocześnie obszar najbardziej wymagający dokumentacji papierowej: oświadczenia o dochodach, wnioski, załączniki. Przeniesienie tych procesów do formy elektronicznej skraca czas oczekiwania i zmniejsza liczbę wizyt w biurze.

Nie mniej ważne jest docenianie. W biurze pochwała pada na spotkaniu albo na czacie zespołu. Na hali możliwe, że nie pada wcale. Proste, widoczne podziękowania od przełożonego lub kolegów, także te publiczne, budują poczucie, że czyjaś praca jest zauważana. Kosztują niewiele, a ich brak bywa jednym z powodów odejść.

SPRAWY KADROWE BEZ KOLEJKI DO OKIENKA

Dla pracownika liniowego rzadko największą frustracją jest wysokość benefitu. Częściej jest nią to, że prosta sprawa zajmuje pół dnia. Wniosek urlopowy na papierze, który „gdzieś utknął". Zaświadczenie o zatrudnieniu do banku, po które trzeba przyjść osobiście. Pytanie o saldo urlopu, na które odpowiedź przychodzi po tygodniu. Dlatego warto zrobić inwentaryzację spraw, z którymi pracownicy najczęściej przychodzą do kadr, i przy każdej zadać pytanie: czy da się to załatwić z telefonu, bez wizyty w biurze?

W typowym zakładzie lista jest podobna: urlopy i nieobecności, zaświadczenia, zmiana danych osobowych, podpisanie dokumentów, wnioski socjalne, pytania o grafik. Cyfryzacja tych procesów daje korzyść po obu stronach. Pracownik wie, na jakim etapie jest jego sprawa. Przełożony akceptuje wniosek jednym kliknięciem, zamiast zbierać kartki. Dział kadr przestaje przepisywać dane z formularzy i może zająć się sprawami, które wymagają rozmowy z człowiekiem. Przy dokumentach trzeba też pamiętać o stronie prawnej: część z nich wymaga określonej formy, a pracownik musi mieć możliwość zapoznania się z treścią przed podpisem. Przeniesienie procesu do aplikacji nie zwalnia z tych obowiązków, ale ułatwia ich udokumentowanie.

BRYGADZISTA JAKO NAJWAŻNIEJSZY KANAŁ

Żadne narzędzie nie zastąpi kierownika zmiany. To on jest dla pracownika twarzą firmy i to od niego zależy, czy nowe rozwiązanie zostanie przyjęte czy zignorowane. Dlatego wdrożenie warto zacząć od tej grupy: pokazać pracownikom, jak zmiana ułatwi pracę im samym (mniej papierów, szybsze akceptacje, mniej pytań „a kiedy będzie..."), i dać krótkie materiały, które mogą omówić na odprawie. Kierownicy liniowi rzadko przechodzą szkolenia z komunikacji, a to właśnie oni prowadzą jej największą część.

Rynek pracy dla pracowników fizycznych pozostaje trudny, a różnica kilkudziesięciu złotych w stawce wciąż potrafi przesądzić o zmianie pracodawcy. Tym bardziej warto zadbać o to, na co firma ma wpływ: żeby pracownik na hali wiedział to samo, co pracownik w biurze, miał te same możliwości i mógł załatwić swoje sprawy równie łatwo. To nie wymaga rewolucji. Wymaga zmiany punktu widzenia: projektowania praktyk HR od strony linii produkcyjnej, a nie od strony biurka. ● ©

Jeśli chcesz sprawdzić, jak zasady omwione w artykule przełożyć na realia twojej organizacji, porozmawiajmy. W Worksmile na co dzień pomagamy firmom docierać do wszystkich pracowników, także tych, którzy nie siedzą przy biurku: z komunikacją, benefitami i sprawami kadrowymi dostępnymi z poziomu telefonu. Podczas krótkiego spotkania przejdziemy razem przez kanały i procesy, z których korzystasz dziś, wskażemy miejsca, w których pracownicy liniowi wypadają z obiegu, i zaproponujemy, od czego zacząć.

eprasa.pl 7da328019a

CSR czy twarda kalkulacja

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami biznesowym game changerem



eprasa.pl 7da328019a



Rafał Kowalczyk

Prezes zarządu Fundacji OPTEA oraz przewodniczący rady nadzorczej iPRACUJZDALNIE.pl

Czy rekrutacja może jednocześnie pomóc uzupełnić braki kadrowe, ograniczyć rotację i poprawić wyniki biznesowe? Tak – pod warunkiem że pracodawca spojrzy na kandydatów przez pryzmat ich kompetencji, a nie ograniczeń. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami wymaga przemyślanego procesu, przygotowania menedżerów i dobrze zaplanowanego wdrożenia.

Nie chodzi wyłącznie o CSR czy realizację wskaźników ESG. Dobrze zaprojektowany model zatrudniania osób z niepełnosprawnościami odpowiada na kluczowe wyzwania współczesnych działów HR: deficyty kadrowe, rotację pracowników, obciążenie zespołów operacyjnych oraz koszty obowiązkowych wpłat na PFRON. Doświadczenia Fundacji OPTEA ze współpracy z największymi pracodawcami na polskim rynku, w tym z siecią Biedronka, dowodzą, że inkluzywność to przede wszystkim twarda strategia biznesowa.



PRZEMYŚLANA STRATEGIA

Przez lata zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami było w wielu organizacjach postrzegane głównie jako element społecznej odpowiedzialności biznesu, o którym przypominano sobie przy okazji corocznych raportów niefinansowych, akcji PR albo analizowania comiesięcznych deklaracji wpłat na PFRON. Tymczasem realia rynku pracy wymuszają całkowitą rewizję tego podejścia. Przedsiębiorstwa – a w szczególności sektor handlu detalicznego – toczą nieustanną batalię o kandydatów, mierząc się z wysoką rotacją, absencją oraz stale rosnącymi kosztami rekrutacji i wdrożeń.

W tych warunkach osoby z niepełnosprawnościami przestały być traktowane jako „ostatnia deska ratunku". Są pełnoprawną, niezwykle wartościową grupą na rynku pracy, z której potencjału dojrzałe organizacje potrafią czerpać wymierne korzyści. Praktyka Fundacji OPTEA oraz portalu iPRACUJZDALNIE.pl we współpracy z dużymi pracodawcami, w tym z Jeronimo Martins Polska (właścicielem sieci Biedronka), jednoznacznie udowadnia: włączenie zawodowe przynosi rezultaty tylko wtedy, gdy jest profesjonalnym procesem biznesowym, a nie jednorazową inicjatywą filantropijną.

eprasa.pl 7da328019a

NAJDROŻSZY PRACOWNIK TO NIE TEN, KTÓRY ZARABIA NAJWIĘCEJ

W rozmowach z menedżerami liniowymi i liderami zespołów wciąż powracają te same obawy: o tempo pracy, produktywność, elastyczność czy czas, jaki współpracownicy będą musieli poświęcić na wsparcie nowej osoby. Błąd poznawczy polega zazwyczaj na tym, że wątpliwości te pojawiają się jeszcze przed poznaniem kandydata. Orzeczenie o niepełnosprawności samo w sobie nie mówi nic o tym, czy dany człowiek sprawdzi się w roli kasjera, pracownika magazynu czy specjalisty ani czy wykaże się zaangażowaniem i zwiąże z firmą na lata.

W profesjonalnym modelu rekrutacji i wdrożenia pierwszym pytaniem nigdy nie powinno być pytanie o rodzaj niepełnosprawności. W Fundacji OPTEA wychodzimy z założenia, że na początku analizujemy wyłącznie kompetencje, predyspozycje i motywację kandydata w odniesieniu do wymagań stanowiska. Dopiero w drugim kroku przechodzimy do analizy rozwiązań organizacyjnych, technicznych czy ergonomicznych, które pozwolą pracownikowi bezpiecznie i efektywnie realizować powierzone zadania. Ta z pozoru drobna zmiana kolejności myślenia ma fundamentalne znaczenie dla sukcesu wdrożenia.

PRECYZYJNY SYSTEM

Współpraca z Biedronką doskonale ilustruje, że w przypadku dużej sieci handlowej nie ma miejsca na improwizację. Pracownik pierwszej linii musi odnaleźć się w określonym tempie pracy. Aby to osiągnąć, przygotowania wymaga nie tylko sam kandydat, ale przede wszystkim organizacja. Kierownik sklepu musi wiedzieć, jak zarządzać zróżnicowanym zespołem bez konieczności obniżania standardów operacyjnych. Z kolei pracownik potrzebuje pełnej jasności co do zakresu obowiązków, stawianych celów oraz dostępnych ścieżek wsparcia. Praktyka pokazuje, że pracownicy z niepełnosprawnością z powodzeniem realizują zadania na kasie czy w bezpośredniej obsłudze klienta. Oceniani według tych samych kryteriów efektywności, co reszta zespołu, bardzo często stają się filarem stabilności kadrowej w danej placówce, bezpośrednio redukując rotację i generując oszczędności na ciągłych procesach rekrutacyjnych.

REKRUTACJA TO DOPIERO POCZĄTEK

Dostarczenie CV do organizacji nie rozwiązuje wyzwań kadrowych. W segmencie masowym kluczowa jest skala i powtarzalność standardów – tylko w ostatnich dwóch latach wraz z platformą iPRACUJZDALNIE.pl zrekrutowaliśmy łącznie ponad 12 tys. kandydatów, obsługując procesy dla największych przedsiębiorstw w kraju.

Skuteczny model opiera się na profilowaniu stanowisk, a nie profilowaniu niepełnosprawności. Rozkładając zadania na czynniki pierwsze, racjonalizujemy wymagania. Jeśli do rzetelnego wykonywania danej pracy nie jest obiektywnie niezbędna stuprocentowa sprawność motoryczna czy sensoryczna, czynienie z niej warunku koniecznego w ogłoszeniu o pracę jest błędem biznesowym, który automatycznie odcina firmę od puli wartościowych talentów.



Mariusz Witkowski
Operational HR Senior Manager
w Jeronimo Martins Polska (sieć Biedronka)

W organizacji o skali Biedronki – działającej już prawie w 4 tys. lokalizacji w całej Polsce – żaden proces personalny nie może opierać się na przypadku czy intuicji. Nasze sklepy to dynamiczne środowisko pracy, w którym kluczowy jest kontakt z klientem i płynność operacyjna. Zatrudniając osoby z niepełnosprawnościami, nie tworzymy sztucznych ról, lecz włączamy pracowników w realny rytm funkcjonowania zespołów sklepowych. Z perspektywy HR kluczowe jest systemowe podejście: profesjonalne dopasowanie profilu kandydata do zadań, rzetelne przygotowanie kierowników placówek oraz partnerskie wsparcie merytoryczne na etapie onboardingu. Praktyka pokazuje, że odpowiednio wdrożeni pracownicy z niepełnosprawnościami są lojalnymi, silnie zmotywowanymi członkami zespołów, co bezpośrednio przekłada się na stabilizację zatrudnienia i niższą rotację.

eprasa.pl 7da328019a

Równie newralgiczny jest etap wdrożenia. W wypracowanym przez nas modelu kluczową funkcję pełni opiekun HR. Działa on jako profesjonalny bufor między nowo zatrudnionym a przełożonym. Jego zadaniem nie jest wyręczanie pracownika, lecz budowanie jego samodzielności, pomoc w kompletowaniu dokumentacji oraz prewencyjne rozwiązywanie wątpliwości, zanim przerodzą się w problem organizacyjny. Dzięki temu menedżerowie operacyjni nie muszą samodzielnie zgłębiać niuansów prawa pracy czy specyfiki poszczególnych schorzeń związanych z niepełnosprawnością pracownika.

PFRON: Z KOSZTU W INWESTYCJĘ

Warto otwarcie poruszyć aspekt finansowy, który bywa decydującym argumentem na poziomie zarządczym. Obowiązkowe wpłaty na PFRON nie muszą być traktowane wyłącznie jako uciążliwe obciążenie fiskalne. Świadomie zarządzana struktura zatrudnienia pozwala zamienić te koszty w budżet na sfinansowanie realnych, efektywnych etatów. Odpowiednio zaprojektowana struktura zatrudnienia, uwzględniająca osoby z różnymi stopniami i rodzajami niepełnosprawności, w tym także ze schorzeniami szczególnymi, może w wielu przypadkach pozwolić na ograniczenie wpłat na PFRON nawet w 100 proc. Należy tu jednak postawić twardą granicę etyczną: pracownik nigdy nie może być traktowany wyłącznie przez pryzmat optymalizacji kosztowej. Finanse są naturalną konsekwencją i nagrodą za dobrze skonstruowany proces, a nie jego jedynym celem. Trwały sukces osiągają tylko te projekty, które łączą człowieka, cele biznesowe i rachunek ekonomiczny.

TWARDE DANE

Największy przełom w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami polega na zmianie języka. Odchodzimy od narracji o „pomaganiu" i „dawaniu szans" na rzecz rynkowego pozyskiwania pracowników i realizacji celów biznesowych.

Przez dekady zadawano pytanie: „Czy osoba z niepełnosprawnością poradzi sobie w firmie?". Dziś nowoczesny dział HR pyta inaczej: „Czy nasza organizacja jest wystarczająco dojrzała i dobrze zaprojektowana, by w pełni wykorzystać potencjał każdego pracownika?". Doświadczenia Biedronki i Fundacji OPTEA pokazują, że właściwa odpowiedź na to pytanie przynosi wymierne zyski obu stronom. ● ©



5 kroków skutecznego wdrożenia

Doświadczenia zebrane we współpracy z liderami rynku pozwalają sformułować uniwersalny algorytm postępowania dla każdego działu HR:

1. Zacznij od dekonstrukcji stanowiska
Zbadaj rzeczywiste, krytyczne wymagania na danym stanowisku pracy, oddzielając realne potrzeby operacyjne od utartych przyzwyczajeń rekrutacyjnych.

2. Przygotuj kadrę zarządzającą
Wyposaż menedżerów liniowych w praktyczną wiedzę na temat zarządzania różnorodnością i komunikacji (np. poprzez dedykowane warsztaty i webinary).

3. Rekrutuj pod kątem kompetencji
Oceniaj umiejętności i predyspozycje, a kwestię dostosowania środowiska pracy traktuj jako element planu wdrożeniowego.

4. Zapewnij asystę wdrożeniową (onboarding)
Wyznacz rolę opiekuna, który wesprze kierownika i pracownika w kwestiach formalnych i adaptacyjnych.

5. Mierz twarde wskaźniki biznesowe
Monitoruj wskaźniki retencji, absencji, efektywności oraz poziom optymalizacji wpłat na PFRON – tylko tak przekształcisz projekt w trwałą strategię HR.

eprasa.pl 7da328019a

Między kryzysem a dojrzałością

O wyzwaniach, które kształtują przyszłość coachingu

Rosnące zainteresowanie coachingiem nie wystarczy, by zbudować zaufanie do tej profesji. Potrzebne są rzetelne przygotowanie, etyka, jasne granice kompetencji i umiejętność rozpoznania, kiedy klient potrzebuje innego rodzaju wsparcia. O tym, jakie wyzwania wiążą się dziś z coachingiem i w jakim kierunku może rozwijać się ta dziedzina, rozmawiali uczestnicy debaty zorganizowanej przez „Personel i Zarządzanie".

Coaching może wspierać rozwój człowieka, pomagać w refleksji i poszukiwaniu własnych rozwiązań. Jednak w świecie, w którym pojęcie to bywa używane bardzo szeroko, a sztuczna inteligencja potrafi zadawać pytania i porządkować myśli, pojawiają się pytania o wartość pracy coacha i przyszłość tego zawodu. Uczestnicy debaty zastanawiali się, co jest potrzebne, by coaching zyskał zaufanie i stał się dojrzałą, wiarygodną profesją.

W dyskusji udział wzięli: **Sylwia Różalska-Lange**, prezeska EMCC Poland, coach i mentorka, EMCC Senior Practitioner, superwizorka; **Grzegorz Bora**, executive coach, wykładowca MBA, trener PRISM Brain Mapping; **Magdalena Drzewiecka**, partner zarządzający w Together Consulting, coach biznesowy i kryzysowy; **Marco Ramirez**, partner Innermastering Institute, coach ICC, superwizor; **Dagmara Nowicka**, autorka Akademii Coachingu EY Academy of Business; **Bartosz Berendt**, prezes Izby Coachingu, akredytowany coach i superwizor, oraz **Monika Kidzińska**, coach, mentorka, menedżerka ds. finansów. Z uczestnikami połączyła się zdalnie **Lidia Czarkowska**, mentorka i wykładowczyni akademicka, od lat wspierająca rozwój profesjonalnego coachingu w Polsce. Debatę prowadziła **Katarzyna Chałas**, coach ICC, przedstawicielka redakcji „Personelu i Zarządzania".

eprasa.pl 7da328019a



eprasa.pl 7da328019a

PROFESJONALIZACJA ZAWODU COACHA

Coaching wciąż mierzy się z konsekwencjami okresu, w którym tytułem coacha posługiwano się bez odpowiedniego przygotowania, a standardy pracy nie były jasno określone. Uczestnicy debaty dostrzegli jednak szansę na zmianę tego stanu rzeczy. Warunkiem jest większa odpowiedzialność środowiska za jakość usług i sposób, w jaki postrzegany jest zawód coacha.

– *Chcę myśleć o coachingu jako o dojrzałej profesji. Wciąż uważam go za młodego dorosłego, ale chcę już traktować jako profesję dojrzałą* – mówił Bartosz Berendt. Podkreślał, że odpowiedzialność za coaching w pewnym stopniu spoczywa na samych coachach. – *Będzie on postrzegany jako profesja, jeśli będziemy pokazywać, że obowiązują w nim standardy i że aspiruje do statusu profesjonalnego zawodu.*

Sylwia Różalska-Lange zwracała uwagę na rolę samoregulacji środowiska. – *Nie jesteśmy zawodem regulowanym. W EMCC często powtarzamy jednak, że jesteśmy zawodem samoregulującym się. Co to oznacza? Mamy standardy, według których pracujemy, kodeks etyki oraz osobistą odpowiedzialność za własny proces kształcenia i za to, w jaki sposób wpływamy na drugiego człowieka.*

Z kolei Marco Ramirez przypominał, że coaching przeszedł okres dużej popularności, po którym pojawiła się krytyka związana m.in. z działalnością osób bez odpowiedniego przygotowania. – *Od samego początku brakowało standardów, każdy robił, co chciał i jak chciał. Właściwie każdy mógł nazywać się coachem w dowolnej dziedzinie, nawet bez ukończenia jakiegokolwiek kursu. Mam wrażenie, że sytuacja powoli się prostuje.*

KOMPETENCJE I GRANICE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Profesjonalizm nie oznacza umiejętności pracy z każdą osobą i wobec każdego problemu. Wymaga rozpoznawania własnych ograniczeń, znajomości granic między coachingiem a innymi formami pomocy oraz gotowości do skierowania klienta do innego specjalisty. – *Profesjonalizm nie polega na tym, że jesteśmy w stanie pracować z każdym i pomóc w każdej sytuacji. Profesjonalizm polega na tym, że potrafimy się zatrzymać i rozpoznać moment, w którym być może nie powinnam już pomagać sama* – podkreślała Sylwia Różalska-Lange.

Magdalena Drzewiecka wskazywała na znaczenie wiedzy wykraczającej poza samą metodę coachingową. – *Bardzo ważne jest, aby coach miał wiedzę psychologiczną, socjologiczną i z dziedzin pokrewnych. Powinien wiedzieć, czym jest kryzys, czym jest wypalenie zawodowe i jak sobie poradzić w sytuacji, kiedy pracujemy z klientem na jego zasobach, prowadzimy sesję, a on nagle się rozpada.*

Coach powinien też rozpoznać, kiedy jego kompetencje nie wystarczają, i skierować klienta do innego specjalisty. Nie oznacza to jednak, że każda trudna emocjonalnie sytuacja wymaga przerwania procesu. Dagmara Nowicka zwracała uwagę, że silne emocje są naturalną częścią pracy z człowiekiem. – *Czasami jest to moment, w którym trzeba zweryfikować, czy inna forma rozwoju nie będzie bardziej odpowiednia. Ale jako coachowie pracujemy z emocjami, również tymi silnymi, bo przede wszystkim jesteśmy ludźmi.*

Istotną rolę odgrywa również superwizja, która pozwala omówić trudne przypadki i sprawdzić, czy sposób prowadzenia procesu jest zgodny z zasadami etyki. Jak zaznaczał Bartosz Berendt, podczas superwizji często pojawia się pytanie, czy dana sytuacja mieści się jeszcze w granicach coachingu, czy wymaga już innego rodzaju pomocy.

RZETELNE KSZTAŁCENIE I CIĄGŁY ROZWÓJ

Uczestnicy debaty podkreślali, że przygotowanie do zawodu nie może ograniczać się do poznania narzędzi i opanowania technik zadawania pytań. Potrzebne są również wiedza o człowieku, samoświadomość, refleksja nad własną praktyką oraz gotowość do przyjmowania informacji zwrotnej. Czy zatem coach powinien mieć wiedzę psychologiczną? – *Krótka odpowiedź brzmi: tak, coach powinien mieć wiedzę psychologiczną. Dłuższa odpowiedź jest taka, że potrzeba znacznie więcej wiedzy niż tylko psychologicznej. Jeśli chcemy być dobrym coachem, zgłębiamy tę wiedzę właściwie przez całe życie* – mówił Bartosz Berendt.

Znaczenie osobistego rozwoju coacha podkreślała także Magdalena Drzewiecka. – *Podstawowym narzędziem coacha jest sam coach. Profesjonalizm*

eprasa.pl 7da328019a

wymaga więc nie tylko znajomości metod, ale również samoświadomości, umiejętności budowania relacji i rozumienia własnego wpływu na drugą osobę.

Ważna jest również gotowość do przyjrzenia się własnej pracy z perspektywy klienta. Sylwia Różalska-Lange mówiła, że elementem przygotowania do akredytacji jest autorefleksja, a także korzystanie z informacji zwrotnej. – *Coach powinien zastanawiać się, jak funkcjonuje w relacji, jak pracuje i które jego działania są rzeczywiście użyteczne dla klienta.*

Jak te wymagania przekładają się na indywidualną ścieżkę rozwoju coacha? Monika Kidzińska, która łączy praktykę menedżerską z rozwijaniem kompetencji coachingowych i przygotowuje się do akredytacji, opowiedziała o swoim doświadczeniu. – *Zaczęłam uczyć się zadawać pytania, zamiast być tą najmądrzejszą, która wszystko wie. Przy mojej energii i charakterze było to bardzo trudne, ale nauczyłam się też milczeć, słuchać i być uważną. Z czasem przekonałam się, że nie muszę wszystkiego wiedzieć. Muszę umieć zadawać dobre pytania, słuchać i być z ludźmi. Dziś chcę się akredytować, bo to nie jest tylko papierek na ścianę, ale również zasady, etyka i duże wsparcie kolegów z większym doświadczeniem.*

CO RZECZYWIŚCIE POTWIERDZA JAKOŚĆ

Akredytacja i członkostwo w organizacji branżowej mogą pomóc klientowi odróżnić profesjonalnie przygotowanego coacha od osoby, która jedynie posługuje się tym tytułem. Nie są jednak bezwarunkową gwarancją jakości. Znaczenie ma to, jakie wymagania stoją za danym potwierdzeniem kwalifikacji i czy coach nadal rozwija swoje kompetencje. – *Nazwałbym akredytację dobrym pierwszym filtrem przy szukaniu coacha. Pozwala sprawdzić, czy dana osoba rzeczywiście przygotowywała się do pracy w coachingu, czy po prostu nazwała siebie coachem życia* – mówił Marco Ramirez.

Natomiast Bartosz Berendt wskazywał jeszcze jeden aspekt: – *Jeśli ktoś ma akredytację i jest członkiem organizacji, zobowiązuje się do przestrzegania określonych standardów i kodeksu etyki. Można go więc na przykład pociągnąć do odpowiedzialności. W tym sensie akredytacja daje klientom pewien poziom bezpieczeństwa.*

Samo uzyskanie akredytacji nie zwalnia jednak z dalszej pracy nad sobą. Dagmara Nowicka podkreślała: – *Najważniejszy jest nasz własny rozwój, oczywiście potwierdzany określonymi standardami, dokumentami i akredytacjami. One pokazują nam, na jakim etapie rozwoju jesteśmy, ale są tylko potwierdzeniem. Sedno tkwi w tym, co rzeczywiście robimy jako coachowie: czy się rozwijamy i edukujemy.*

O jakości pracy coacha decyduje nie tylko znajomość metod, lecz także umiejętność korzystania z nich z pożytkiem dla klienta. Grzegorz Bora zwracał uwagę, że samo narzędzie nie gwarantuje



Sylwia Różalska-Lange

Prezeska EMCC Poland, coach i mentorka, EMCC Senior Practitioner, superwizorka



Grzegorz Bora

Executive coach, wykładowca MBA, trener PRISM Brain Mapping



Magdalena Drzewiecka

Partner zarządzający w Together Consulting, coach biznesowy i kryzysowy



Marco Ramirez

Partner Innermastering Institute, coach ICC, superwizor

eprasa.pl 7da328019a



Dagmara Nowicka

Autorka Akademii Coachingu EY Academy of Business



Bartosz Berendt

Prezes Izby Coachingu, akredytowany coach i superwizor



Monika Kidzińska

Coach, mentorka menedżerka ds. finansów



Katarzyna Chałas

Coach ICC, przedstawicielka redakcji „Personelu i Zarządzania"

dobrego rezultatu. – *Narzędzia to jedno, a sposób ich używania to drugie. Każdego narzędzia można użyć sensownie i pożytecznie, ale można też narobić nim bałaganu. Narzędzia, których używa coach, powinny poszerzać perspektywę klienta, niż zamykać go w sztywnych schematach myślowych.*

EDUKOWANIE KLIENTÓW: CZYM COACHING JEST, A CZYM NIE JEST

Profesjonalizacja wymaga również wyjaśniania, na czym polega coaching, kiedy warto z niego skorzystać i czym różni się od mentoringu, doradztwa czy psychoterapii. Bez tej wiedzy klientowi trudno świadomie wybrać formę wsparcia odpowiadającą jego potrzebom. – *Naszą rolą profesjonalistów w coachingu jest przede wszystkim edukacja* – mówiła Dagmara Nowicka. – *Zdarza się bowiem, że klient deklaruje potrzebę coachingu, choć w rzeczywistości szuka szkolenia lub mentoringu. Dlatego środowisko powinno wyjaśniać, czym coaching jest, a czym nie jest, i pomagać odbiorcom w podejmowaniu świadomych decyzji.*

Podobne doświadczenia ma Magdalena Drzewiecka, która wskazywała, że w rozmowach z menedżerami wciąż trzeba objaśniać podstawowe różnice między poszczególnymi formami wsparcia. – *Edukacja odbywa się więc nie tylko podczas formalnych wydarzeń branżowych, lecz także w codziennych kontaktach z biznesem.*

Ważna jest również możliwość samodzielnego zweryfikowania przygotowania coacha. Sylwia Różalska-Lange zachęca klientów, by już podczas pierwszego, niezobowiązującego spotkania pytali o akredytację, zasady pracy, superwizję i dalszy rozwój. Takie pytania nie powinny budzić oporu profesjonalisty, lecz stanowić naturalny element budowania zaufania. – *Osoby poszukujące wsparcia mogą nie wiedzieć, jakie kwalifikacje powinien mieć coach, jak przebiega proces ani czego mogą oczekiwać po współpracy. Negatywne doświadczenia z osobami oferującymi usługi pod tym szyldem wpływają zaś na postrzeganie całej profesji.*

AI: KONKURENCJA CZY IMPULS DO ROZWOJU?

Sztuczna inteligencja potrafi zadawać pytania, porządkować informacje i proponować nowe perspektywy. Nie oznacza to jednak, że w pełni zastępuje relację z drugim człowiekiem. W debacie powracały kwestie rozpoznawania emocji, odpowiedzialności za proces i poufności przekazywanych danych. – *Pytania dzisiaj potrafi zadawać również AI. Natomiast AI nie da nam relacji. Dla mnie coaching opiera się na relacji, na byciu i towarzyszeniu* – mówiła Monika Kidzińska.

Na inny aspekt kontaktu z klientem zwracał uwagę Grzegorz Bora, który podkreślał, że komunikacja nie ogranicza się do słów. – *Na pewno AI może zastąpić coacha we wszystkim, co wiąże się z używaniem języka. I niestety mam wrażenie, że na dziś tylko w tym. [...] AI nie zastąpi nas w tych wszystkich momentach, które wiążą się z nieużywaniem języka, czyli z całym obszarem komunikacji niewerbalnej, a także ciszą i milczeniem.*

eprasa.pl 7da328019a

Magdalena Drzewiecka wyjaśniała, że nawet bardzo dobre pytania nie wystarczą, jeśli narzędzie nie potrafi właściwie rozpoznać sytuacji klienta. – *Zastanawiam się też, co z odpowiedzialnością za proces. Czy czat weźmie za niego odpowiedzialność? Czy rozpozna moment, w którym powie: „Stop, tu kończą się moje kompetencje? Teraz powinieneś lub powinnaś pójść do terapeuty albo skorzystać z pomocy doradcy zawodowego.*

Nie wszyscy uczestnicy postrzegają jednak AI wyłącznie jako zagrożenie. Bartosz Berendt zauważył, że klienci korzystający z modeli językowych mogą przychodzić na sesje lepiej przygotowani. – *Mimo to podczas sesji otrzymują jeszcze coś więcej niż podczas wcześniejszych rozmów z AI. Te dodatkowe korzyści są bardzo różne, ale wartość dodana dla klientów wciąż istnieje.*

Rozwój technologii stawia też przed środowiskiem nowe zadanie: edukowanie klientów o możliwościach i ograniczeniach AI, w tym o ryzyku związanym z poufnością danych. Jak podkreślała Sylwia Różalska-Lange, nie da się zatrzymać rozwoju technologii, możemy natomiast mówić o tym, jak korzystać z niej świadomie i odpowiedzialnie.

PRZYSZŁOŚĆ COACHINGU: EDUKACJA, ADAPTACJA I SENS

Uczestnicy debaty patrzą na przyszłość coachingu z optymizmem, ale podkreślają, że dalszy rozwój profesji zależy od zdolności do odpowiadania na zmieniające się potrzeby klientów. Potrzebne będą zarówno wysokie standardy pracy, jak i umiejętność wyjaśniania, jaką wartość wnosi kontakt z profesjonalnym coachem.

Marco Ramirez wskazywał trzy kierunki dalszego rozwoju branży: edukację, adaptację do zmieniającego się świata i uważność na potrzeby klientów. Zwracał uwagę, że ludzie coraz częściej oczekują szybkich odpowiedzi, a na rynek wchodzą kolejne pokolenia, które mogą mieć inne oczekiwania wobec coachingu. – *Dlatego musimy znaleźć dla coachingu nowe miejsce i zobaczyć, jak odnajdzie się w zmieniającym się świecie. Z drugiej strony na rynek wchodzi młodzież, która będzie miała nowe oczekiwania. Myślę więc, że potrzebujemy dużo uważności na to, co dzieje się na szeroko rozumianym rynku. Nadal patrzę optymistycznie w przyszłość i widzę w tym ogromną szansę dla coachingu – szansę na jego nową, ulepszoną wersję.*

O tym, jaką wartość coaching może wnosić w życie klientów, mówiła też Dagmara Nowicka. Zwracała uwagę, że jego znaczenie wykracza poza osiąganie celów zawodowych i poprawę wyników biznesowych. – *Patrząc na klientów, widzę, że coaching przede wszystkim zwiększa jakość naszego życia w każdym obszarze, zarówno w biznesie, jak i w sferze osobistej. Bo w życiu nie liczą się tylko wyniki, cele i sukces. [...] Coaching może pomóc człowiekowi określić, co sukces oznacza dla niego i jak podejmować decyzje zgodne z własnymi potrzebami.*

Żeby jednak coaching mógł przynosić taką wartość, potrzebne jest rzetelne przygotowanie osób, które go prowadzą. Lidia Czarkowska, od lat wspierająca rozwój profesjonalnego coachingu w Polsce, podsumowując debatę, podkreślała rolę powstałych w Polsce i za granicą profesjonalnych stowarzyszeń, których rolą jest dbanie o rozwój zawodu coacha. – *Chociaż nie ma jeszcze regulacji prawnych, to powinniśmy położyć nacisk na rzetelne i fachowe kształcenie coachów. Nie chodzi tylko o wiedzę czy narzędzia, lecz przede wszystkim o postawę, etykę oraz jasne granice kompetencji.*

Połączenie jakości kształcenia, odpowiedzialności i świadomego rozwoju może przesądzić o tym, czy coaching będzie postrzegany jako wiarygodna profesja, a nie tylko popularna nazwa dla różnych form pracy z człowiekiem. O przyszłości coachingu zdecyduje nie tylko to, czy odpowiada na realne potrzeby klientów, lecz także to, czy środowisko potrafi zadbać o jakość przygotowania, etykę i odpowiedzialne granice pracy. To one odróżniają profesjonalny coaching od rozmowy, w której ktoś po prostu zadaje pytania. ● ©

Ewa Walenda

Partnerzy debaty:

EY Academy of Business · CB CleverBrains · EMCC Poland · InnerMastering INSTITUTE

eprasa.pl 7da328019a

Zgłoszenie to nie DONOS



eprasa.pl 7da328019a

Rozmowa z przedstawicielami firmy EasyWhistle – Matti Timonenem, CEO, Joonasem Toivanenem, CTO, Karoliną Langebaum, partnerem, oraz Miiką Tiihonenem, COO, o nieprawidłowościach w organizacjach i funkcjonowaniu systemu zgłoszeń



EasyWhistle to fińska firma działająca w obszarze whistleblowingu. Jak z perspektywy fińskiej kultury pracy i relacji między pracownikami a przełożonymi wygląda gotowość do mówienia o nieprawidłowościach w organizacji?

Matti Timonen: W fińskim życiu zawodowym drobne nieprawidłowości zazwyczaj omawia się wprost z przełożonym, zwłaszcza w małych firmach, w których wszyscy się znają. Próg rośnie, gdy sprawa jest poważna. Pojawia się wtedy obawa przed łatką trudnego pracownika, a bez pełnej anonimowości problem może w ogóle nie wybrzmieć. Wiele osób nie wie też, dokąd z poważną sprawą się udać. W dużych organizacjach kanał często istnieje, ale pracownicy go nie znają. Mają też wątpliwości, czy ich anonimowość jest rzeczywiście zapewniona i czy dokonywane zgłoszenia przynoszą jakiekolwiek rezultaty. Nastawienie jednak się zmienia. Choć kanały zgłoszeń wprowadzano początkowo z powodu wymogów prawnych, wiele organizacji przekonało się o ich przydatności. Zgłaszanie nieprawidłowości coraz częściej postrzega się jako element odpowiedzialności biznesu i dobrego zarządzania. Osoba zgłaszająca nie musi być przeciwnikiem organizacji – może być kimś, komu na niej zależy.

Karolina Langebaum: Na gotowość do zgłaszania wpływają również wcześniejsze doświadczenia zawodowe, historia i kultura, w której dorastali pracownicy. Finlandia jest przykładem społeczeństwa o wysokim poziomie zaufania do instytucji publicznych i silnej tradycji przestrzegania zasad. W takim otoczeniu pracownikowi może być łatwiej uznać zgłoszenie problemu za naturalne korzystanie ze swoich praw. Nie oznacza to jednak, że każdy czuje się bezpiecznie, ujawniając nieprawidłowości. Właściwie przeprowadzona sprawa może zmienić sposób, w jaki pracownik postrzega całą organizację. I odwrotnie, zignorowane zgłoszenie może sprawić, że poziom zaufania i poczucia bezpieczeństwa spadnie.

Co musi się wydarzyć w organizacji, żeby pracownik, który zauważył problem, pomyślał: „powinienem o tym powiedzieć", zamiast: „lepiej się nie wychylać"?

Miika Tiihonen: Najpierw potrzebna jest otwarta kultura informacji zwrotnej, w której o sprawach trudnych można mówić bez obawy. Buduje ją styl kierowania: kierownictwo zachęca do otwartości, a przełożeni potrafią przyjąć zgłaszany problem. Po

eprasa.pl 7da328019a

drugie, człowiek musi czuć się bezpiecznie. Potrzebuje kanału, któremu ufa. Musi też wiedzieć, że zabranie głosu nie pociągnie za sobą działań odwetowych. Po trzecie, potrzebne są wspólne wartości. Gdy komuś zależy na organizacji, chce zwracać uwagę na to, co jest nie tak. Po czwarte, w sprawie musi się coś wydarzyć. Jeśli zgłoszenie nie przynosi efektu, następnym razem pracownicy mogą milczeć.

Karolina Langebaum: Dobrze zaprojektowany i bezpieczny system pozwala zgłosić problem bez konfrontacji z przełożonym, a organizacji odpowiednio zareagować. Dzięki temu zgłaszanie nieprawidłowości może stopniowo stać się naturalnym elementem kultury organizacyjnej, a nie aktem odwagi.

Co buduje zaufanie do systemu zgłoszeń i zachęca pracowników do zabierania głosu?

Miika Tiihonen: Najczęściej pracowników powstrzymuje obawa przed konsekwencjami, zwłaszcza przed łatką osoby trudnej czy czepialskiej, która może wpłynąć na ich pozycję w zespole. Drugą przeszkodą jest przekonanie, że zgłoszenie niczego nie zmieni. W małej firmie pracownik może obawiać się, że sprawa utknie w miejscu, a w dużej, że zginie w natłoku innych spraw. Jeśli organizacja wcześniej nie reagowała na zgłoszenia, zaufanie do niej spada. Dlatego ważne są anonimowość i sprawnie działający proces, który pokazuje, że zgłoszenie zostanie potraktowane poważnie. Zgłoszenie musi prowadzić do konkretnych działań. Jeśli sprawa zawisa w próżni, kanał staje się bezużyteczny. Zgłoszenie należy potwierdzić i rozpatrzyć bez zbędnej zwłoki, rzetelnie i bezstronnie.

Matti Timonen: Organizacja musi mieć gotową politykę i procedurę: kto przyjmuje zgłoszenie, co jest wyjaśniane, jak zapada decyzja i co usłyszy zgłaszający. Gdy ludzie widzą, że zgłoszenie miało znaczenie, odważą się skorzystać z kanału ponownie.

Karolina Langebaum: Dodałabym jeszcze jeden aspekt, niepewność, czy dana sytuacja w ogóle powinna zostać zgłoszona. Pracownik może zauważyć coś niepokojącego, ale nie mieć pewności, czy rzeczywiście doszło do naruszenia prawa. Może też obawiać się, że źle zinterpretuje sytuację lub niesłusznie kogoś oskarży. Dlatego ważne jest, aby pracownicy rozumieli, że nie muszą samodzielnie prowadzić dochodzenia. Wystarczy uzasadnione podejrzenie, które organizacja może zweryfikować.

Czy pracownik powinien najpierw zgłosić problem przełożonemu, czy skorzystać z niezależnego kanału zgłoszeń?

Matti Timonen: W pierwszej kolejności rozmowa powinna toczyć się z przełożonym. Kanał zgłoszeń w żaden sposób nie zastępuje codziennego zarządzania. Jest zaworem bezpieczeństwa na sytuacje, w których rozmowa się nie udaje: gdy ktoś się boi lub nie wie, jak postąpić. Często sprawa została przez kogoś usłyszana, ale potraktowana jak uwaga na marginesie i nigdy nie dotarła do kierownictwa. Czasem kanał bywa wręcz pierwszym wyborem, bo anonimowość obniża próg. Dlatego wszyscy powinni o nim wiedzieć, zanim będzie potrzebny. Jeśli pracownik nie ufa kanałowi wewnętrznemu, zawsze może też skorzystać z kanału zewnętrznego. W Finlandii taki kanał prowadzi Urząd Kanclerza Sprawiedliwości (Oikeuskanslerinvirasto), ale nie przyjmuje on zgłoszeń anonimowych.

Zgłoszenie nie jest przecież wyrokiem. Jak zbudować system, który jednocześnie chroni osobę zgłaszającą i prawa osoby, której dotyczy zgłoszenie?

Matti Timonen: Aby chronić zgłaszającego, nie zbiera się zbędnych danych: nie trzeba podawać imienia i nazwiska, a adres IP nie jest zapisywany. Zgłoszenia są szyfrowane i obsługiwane w oddzieleniu od innych systemów, więc zgłaszającego nie da się wyśledzić na przykład w ogólnych logach IT organizacji.

Joonas Toivanen: Wyobraźmy sobie, że ktoś wymienia nas w zgłoszeniu dotyczącym czegoś, czego nie zrobiliśmy. Chcielibyśmy, aby zapoznały się z nim wyłącznie osoby prowadzące postępowanie wyjaśniające i abyśmy dokładnie wiedzieli, kim są te osoby. Osoba, która dokonała zgłoszenia, chce dokładnie tego samego. Dlatego w praktyce wiele tych samych zabezpieczeń chroni obie strony. Pierwszym zabezpieczeniem jest ograniczenie kręgu osób mających dostęp do sprawy. Dostęp do konkretnego zgłoszenia można przyznać wyłącznie wyznaczonej grupie osób prowadzących postępowanie, dzięki czemu sprawy nigdy nie rozpatruje osoba, której ona dotyczy, a nikt inny nie uzyskuje do niej przypadkowego dostępu. Drugim zabezpieczeniem jest możliwość dokładnego prześledzenia wszystkich działań. Każdy wgląd w sprawę i każda wprowadzona zmiana są rejestrowane. Dzięki temu, jeśli ktoś zapyta o to, kto miał dostęp do tego zgłoszenia, można udzielić precyzyjnej odpowiedzi, zamiast zgadywać. Trzecim

eprasa.pl 7da328019a

zabezpieczeniem jest ograniczenie czasu przechowywania danych. Sprawę można zanonimizować, gdy nazwiska nie są już potrzebne, a po upływie okresu przechowywania dane są automatycznie usuwane. Dzięki temu oskarżenie, które okazało się bezpodstawne, nie pozostaje w systemie na zawsze.

Czy anonimowość zwiększa zaufanie do systemu, czy może utrudniać prowadzenie postępowania?

Joonas Toivanen: Z naszego doświadczenia wynika, że anonimowość przede wszystkim zwiększa liczbę zgłoszeń, a tym samym szansę na wczesne uzyskanie informacji o problemie. Obawy, że anonimowych zgłoszeń nie da się wyjaśnić, wynikają w dużej mierze z czasów, gdy korzystano ze skrzynek na uwagi: ktoś zostawiał wiadomość i na tym kontakt się kończył. Krótkie, ogólnikowe zgłoszenie, ograniczone do jednego zdania, jest trudne do rozpatrzenia niezależnie od tego, czy jest anonimowe, czy nie.

Matti Timonen: Postępowanie wyjaśniające może być trudniejsze również wtedy, kiedy zgłaszający nie wróci z odpowiedzią. Dlatego najważniejsze jest budowanie zaufania poprzez jasny komunikat, że zgłoszenia są podejmowane i traktowane poważnie.

Karolina Langebaum: Ostatecznie każde zgłoszenie rozpatruje człowiek. Osoba zgłaszająca może być w organizacji lubiana lub nie, co może mieć swoje konsekwencje społeczne. W pracy staramy się być obiektywni, ale nie zawsze potrafimy całkowicie odłożyć na bok osobiste sympatie czy animozje. Anonimowość daje większy komfort obu stronom, zarówno zgłaszającemu, jak i organizacji. Pozwala skupić się na samym problemie, a nie na tym, kto zdecydował się o nim powiedzieć.

Co oznacza sytuacja, w której pracownik chce przekazać ważną informację anonimowo?

Miika Tiihonen: Warto przede wszystkim zapytać, dlaczego dana osoba nie czuje się bezpiecznie. Nie zawsze wynika to z działań organizacji. Pracownicy myślą o swojej pracy i karierze, dlatego mogą nie chcieć uchodzić za osoby trudne. To naturalne. Anonimowości nie należy więc traktować jako wyrazu braku zaufania, lecz jako sposób na przekazanie ważnych informacji także wtedy, gdy pracownik nie czuje się jeszcze na tyle bezpiecznie, by ujawnić swoją tożsamość. Organizacja powinna zastanowić się, co może zmienić, by z czasem anonimowość była potrzebna coraz rzadziej.

Karolina Langebaum: Pracownicy nie żyją w próżni. Mają współpracowników, przełożonych i relacje budowane przez lata. Nawet jeśli ufają organizacji i wierzą, że zgłoszenie zostanie potraktowane poważnie, mogą nie chcieć, żeby wpłynęło ono na ich codzienne relacje w pracy. Nie zawsze chodzi więc o brak poczucia bezpieczeństwa. Czasem po prostu o chęć zachowania dobrych relacji z ludźmi, z którymi nadal będą pracować.

Osoba zgłaszająca nie musi być przeciwnikiem organizacji – może być kimś, komu na niej zależy.

W Polsce łatwo pomylić zgłoszenie sygnalisty ze zgłoszeniem dotyczącym mobbingu czy innego problemu pracowniczego. Gdzie przebiega ta granica i dlaczego jej rozróżnienie jest ważne?

Matti Timonen: Granicę wyznacza przede wszystkim zakres polskiej ustawy o ochronie sygnalistów, która obejmuje konkretne obszary naruszeń prawa, m.in. korupcję, pranie pieniędzy, ochronę danych osobowych i środowiska. Mobbing i inne problemy w relacjach pracowniczych co do zasady nie należą do tego katalogu. Nie oznacza to jednak, że pracodawca może je ignorować. Ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi, a ten może być również formą działań odwetowych, jeśli jest konsekwencją zgłoszenia dokonanego przez sygnalistę. Rozróżnienie jest ważne, ponieważ różne sprawy mogą wymagać odrębnych procedur i osób odpowiedzialnych za ich rozpatrzenie. Zgłoszeniami naruszeń objętych ustawą zajmują się wyznaczone, bezstronne osoby, a sprawami pracowniczymi może zajmować się np. dział HR. Jeden

eprasa.pl 7da328019a









MATTI TIMONEN

Co-Founder & CEO w EasyWhistle. Odpowiada za strategię, rozwój biznesu i ekspansję międzynarodową.

JOONAS TOIVANEN

Co-Founder & CTO w EasyWhistle. Odpowiada za technologię, rozwój i architekturę techniczną firmy.

KAROLINA LANGEBAUM

Partner w EasyWhistle. Odpowiada za rozwój międzynarodowy firmy.

MIIKA TIIHONEN

COO w EasyWhistle. Współodpowiada za strategię, rozwój biznesu i ekspansję międzynarodową.

system może obsługiwać różne rodzaje zgłoszeń, pod warunkiem że jasno określono zasady ich rozpatrywania i dostęp do informacji. Pracownicy powinni wiedzieć, do czego służą poszczególne kanały i czego mogą się spodziewać po zgłoszeniu.

Karolina Langebaum: Z perspektywy pracownika ta granica nie zawsze jest oczywista. Ktoś doświadcza niepokojącej sytuacji, chce ją zgłosić, ale niekoniecznie wie, czy mieści się ona w katalogu naruszeń określonych ustawą. I trudno oczekiwać, żeby każdy pracownik znał wszystkie te przepisy. Dlatego ważne jest również to, jak organizacja reaguje na zgłoszenie, które trafiło nie do tego kanału. Zamiast pozostawiać pracownika bez odpowiedzi, można wyjaśnić, dlaczego sprawa wymaga innej ścieżki, i wskazać, do kogo powinien się zwrócić.

Czy spełnienie wymogów ustawy wystarczy, żeby organizacja rzeczywiście chroniła sygnalistów? Gdzie kończy się compliance, a zaczyna realna ochrona?

Joonas Toivanen: Prawo stawia całkiem sporo wymagań. Bezpieczny kanał zgłoszeń, zapewnienie poufności zarówno osobie zgłaszającej, jak i wszystkim osobom wymienionym w zgłoszeniu, uniemożliwienie dostępu osobom nieupoważnionym, określone terminy potwierdzenia przyjęcia zgłoszenia i udzielenia odpowiedzi oraz ochrona przed działaniami odwetowymi. Nie określa jednak, w jaki sposób należy te wymagania spełnić. Wskazuje oczekiwany rezultat, a wybór rozwiązania technicznego pozostawia organizacji. Zarówno e-mail, jak i dedykowany system zgłoszeń mogą być zgodne z przepisami. Jednak sama zgodność z prawem nie gwarantuje poufności. Rzeczywista ochrona oznacza, że dostęp mają wyłącznie osoby upoważnione, każdy wgląd jest rejestrowany, a dane usuwane, gdy nie są już potrzebne.

Problemy w organizacji często zaczynają się długo przed tym, zanim trafią do zarządu. Jak wykorzystać system zgłoszeń jako narzędzie wczesnego wykrywania problemów?

Miika Tiihonen: System zgłoszeń pełni funkcję wczesnego ostrzegania tylko wtedy, gdy pracownicy wiedzą o jego istnieniu i mogą z niego bez obaw korzystać. Potrzebne są łatwo dostępny kanał oraz kultura, w której problemy się dostrzega i omawia, zanim urosną do poważnych rozmiarów. Wiele z nich krąży początkowo jedynie w nieformalnych rozmowach i nie dociera do kierownictwa. Statystyki zgłoszeń pomagają wskazać obszary ryzyka. System działa

eprasa.pl 7da328019a

jak czujnik dymu, ostrzega, zanim problem stanie się poważny. Brak zgłoszeń nie musi oznaczać, że wszystko jest w porządku. Firmy ankietowane przez Fińską Izbę Handlową uznały go za niepokojący sygnał, mogący świadczyć o tym, że pracownicy nie wiedzą o istnieniu kanału.

Co w praktyce decyduje o tym, czy kanał rzeczywiście zapewnia poufność i bezpieczeństwo?

Joonas Toivanen: Wszystko sprowadza się do jednego pytania: kto ma dostęp do zgłoszenia i czy można to zweryfikować? W przypadku zwykłego adresu e-mail szczera odpowiedź brzmi: „więcej osób, niż mogłoby się wydawać". Administratorzy IT, osoba zastępująca kogoś podczas urlopu, która nigdy nie powinna mieć dostępu do zgłoszeń, wszyscy mający dostęp do wspólnej skrzynki pocztowej. Fizyczna skrzynka na zgłoszenia zapewnia pewien poziom anonimowości, ale uniemożliwia zadawanie dodatkowych pytań i nie pozwala ustalić, kto ją opróżnił. Sama dedykowana platforma również nie gwarantuje bezpieczeństwa. Jeśli zgłoszenia są przechowywane w postaci niezaszyfrowanej, mogą je odczytać osoby mające dostęp do bazy danych. W dobrze zaprojektowanym systemie treść zgłoszenia jest szyfrowana, dostęp mają wyłącznie osoby prowadzące sprawę, a każde otwarcie zgłoszenia jest rejestrowane. Znaczenie mają także ślady techniczne. Nieprzechowywanie adresów IP zgłaszających, usuwanie ukrytych danych z załączników i powiadomienia e-mail, które informują jedynie o nowym zgłoszeniu, bez ujawniania jego treści, pomagają chronić poufność. To właśnie takie szczegóły decydują o tym, czy dane zgłaszającego są rzeczywiście bezpieczne.

Jakie błędy organizacje popełniają najczęściej, wdrażając kanały zgłoszeń?

Matti Timonen: Najczęściej organizacja wdraża kanał zgłoszeń w pośpiechu, wyłącznie po to, by spełnić wymogi prawa, bez zastanowienia się nad doświadczeniem osoby zgłaszającej. Zdarza się, że kanał zostaje uruchomiony, ale pracownicy nie wiedzą o jego istnieniu. Jeśli nie ma o nim informacji na stronie internetowej ani podczas wdrażania nowych pracowników, trudno będzie go znaleźć, gdy okaże się potrzebny. Osoby zgłaszające często długo się wahają, dlatego pierwsze doświadczenie powinno być spokojne i pełne szacunku. Jedno zgłoszenie dobrze obsłużone buduje więcej zaufania niż jakikolwiek komunikat.

Joonas Toivanen: Problemem są również luki i pułapki techniczne. W przypadku kanału opartego na poczcie e-mail administratorzy IT, użytkownicy wspólnej skrzynki czy reguły automatycznego przekazywania wiadomości mogą niepostrzeżenie poszerzyć krąg osób mających dostęp do zgłoszenia. Wyznaczenie tylko jednej osoby do rozpatrywania zgłoszeń oznacza ryzyko opóźnień podczas jej nieobecności oraz brak procedury na wypadek, gdy zgłoszenie dotyczy właśnie jej. Zdarza się też, że uprawnienia nie są odbierane osobom, które zmieniają stanowisko lub odchodzą z organizacji. Z kolei ogólne narzędzia do tworzenia formularzy mogą zapisywać tożsamość zalogowanego użytkownika lub przechowywać dane w miejscu, w którym trudno kontrolować dostęp. Anonimowy kanał bez możliwości udzielenia odpowiedzi uniemożliwia zadawanie pytań uzupełniających i przekazywanie informacji zwrotnej osobie zgłaszającej.

Na co dział HR powinien zwrócić uwagę, wybierając rozwiązanie do obsługi zgłoszeń?

Matti Timonen: Technologia i proces muszą tworzyć spójną całość. Najważniejsza jest użyteczność systemu: czy kanał łatwo znaleźć, czy zgłaszanie jest proste i czy budzi zaufanie? Ponieważ z takiego narzędzia korzysta się rzadko, jego obsługa powinna być intuicyjna i nie wymagać czytania instrukcji w chwili zgłaszania problemu. Warto też sprawdzić, kto ma dostęp do zgłoszeń i czy system jest oddzielony od pozostałych narzędzi organizacji. Jeśli stanowi moduł większego systemu, obawy o dostęp działu IT mogą być uzasadnione. Należy również ustalić, do czego rozwiązanie zostało zaprojektowane i jakie są dowody jego bezpieczeństwa, np. zewnętrzne testy bezpieczeństwa. Nie należy kierować się wyłącznie ceną. Dobra technologia umożliwia bezpieczne zgłaszanie, a dobrze zaprojektowany proces zapewnia właściwą reakcję. Dla działu HR dobrym testem jest proste pytanie: czy sami zgłosilibyśmy przez to narzędzie delikatną dla nas sprawę?

Dziękuję za rozmowę.
Ewa Walenda

www.easywhistle.com
Kontakt na rynek polski:
Karolina Langebaum
karolina.langebaum@easywhistle.com

eprasa.pl 7da328019a

GRANICE WSPARCIA

Jak wykorzystywać narzędzia psychoterapii w pracy HR-owca?

Współczesny specjalista HR coraz częściej kojarzy się z pierwszą linią wsparcia psychologicznego w organizacji. Kryzysy osobiste pracowników, wypalenie zawodowe, emocjonalne skutki zmian organizacyjnych czy konflikty w zespołach to codzienność. Choć HR-owiec nie jest i nie powinien być terapeutą swoich pracowników, znajomość kluczowych mechanizmów i technik używanych w gabinetach psychoterapeutycznych może drastycznie podnieść jego skuteczność, chroniąc jednocześnie przed własnym wypaleniem.



eprasa.pl 7da328019a



Monika Hryniszyn

Psycholog, psychoterapeutka oraz certyfikowany coach PCC ICF. Ekspertka z ponad 20-letnim doświadczeniem w strategicznym HR, które zdobywała w międzynarodowych organizacjach i consultingu. Współzałożycielka centrum psychoterapii i coachingu Better Mornings.



W praktyce warto zwrócić uwagę na kilka umiejętności przydatnych w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami.

AKTYWNE SŁUCHANIE I „TRZYMANIE PRZESTRZENI"

Wielu menedżerów i specjalistów HR słucha po to, aby jak najszybciej odpowiedzieć na pytanie, udzielić rady lub rozwiązać problem. W psychoterapii – szczególnie w podejściu humanistycznym (pionierem był Carl Rogers) – podstawą jest tzw. *holding space*, czyli stwarzanie bezpiecznej przestrzeni, w której druga osoba może w pełni wyrazić swoje myśli bez obawy przed natychmiastową oceną, krytyką czy drogą na skróty w postaci „dobrych rad". W warunkach firmowych HR-owcy często wpadają w tzw. odruch naprawczy. Gdy pracownik przychodzi z problemem, od razu szukają rozwiązań procesowych. Tymczasem w pierwszym etapie człowiek w emocjach potrzebuje przede wszystkim zostać wysłuchany i zrozumiany.

W praktyce działów HR szczególnie przydatne mogą być trzy techniki:

• Parafraza intencjonalna. Nie chodzi o bezmyślne powtarzanie słów pracownika, ale o ujęcie sedna jego wypowiedzi własnymi słowami. Pracownik: „Znowu dostałem projekty bez żadnego wsparcia, nikt tu nie szanuje mojego czasu, mam dość". Reakcja w stylu terapeutycznym: „Rozumiem, że czujesz się przytłoczony liczbą zadań i masz poczucie braku wsparcia ze strony zespołu".

• Odzwierciedlanie emocji. Nazwanie stanu, w jakim znajduje się rozmówca, działa uspokajająco na jego układ nerwowy (zjawisko to w neurobiologii nazywa się *name it to tame it*). Na przykład: „Widzę, że ta sytuacja budzi w tobie ogromny lęk i frustrację".

• Świadome zarządzanie pauzą. W terapii cisza jest narzędziem. Pozwala rozmówcy poukładać myśli. HR-owcy często boją się ciszy podczas rozmów i starają się ją natychmiast zagłuszyć kolejnym pytaniem. Odczekanie 3–5 sekund po wypowiedzi pracownika często otwiera drzwi do głębszej, bardziej szczerzej odpowiedzi.

WAŻNE

Odruch naprawczy („Wiem, co powinieneś zrobić!") często zamyka przestrzeń do szczerej rozmowy. Zanim zaczniesz proponować rozwiązania (zmiana zakresu obowiązków, mediacja), daj pracownikowi czas na pełne wybrzmienie jego perspektywy. Często samo wyartykułowanie problemu w bezpiecznych warunkach obniża poziom stresu o połowę.

eprasa.pl 7da328019a

PRACA Z SILNYMI EMOCJAMI

Płacz podczas rozmowy okresowej, wybuch gniewu na spotkaniu w sprawie restrukturyzacji, zamrożenie i brak kontaktu podczas wręczania wypowiedzenia – to sytuacje, z którymi dział HR spotyka się regularnie. W takich momentach podawanie argumentów logicznych, powoływanie się na procedury czy regulaminy firmy jest całkowicie bezskuteczne. Lepiej jest najpierw obniżyć poziom emocjonalnego pobudzenia. Pomocny może być czteroetapowy schemat deeskalacji (model DBT/walidacja). Rozwiązanie to czerpie z terapii dialektyczno-behawioralnej (DBT), niezwykle skutecznej w pracy z intensywnymi afektami.

• Krok 1: walidacja – uznanie emocji, bez konieczności zgadzania się z faktami. Zamień słowa: „Nie powinieneś się tak denerwować" na: „Masz prawo czuć złość w tej sytuacji, to zupełnie zrozumiała reakcja na tak nagłą zmianę".
• Krok 2: kotwiczenie w rzeczywistości – obniżenie napięcia biologicznego. Przekierowanie uwagi na ciało i otoczenie. Zaproponuj szklankę wody, zmianę pozycji ciała, krótkie wyjście na świeże powietrze. Unikaj zdań typu: „Uspokój się" – działają one drażniąco.
• Krok 3: normalizacja napięcia. Daj rozmówcy przyzwolenie na to, że emocje muszą opaść. „Zróbmy 5 minut przerwy. Wrócimy do rozmowy, gdy poczujesz, że możesz kontynuować".
• Krok 4: powrót do faktów. Kiedy widzisz fizyczne oznaki rozluźnienia (spokojniejszy oddech, zmiana postawy), przejdź do omówienia kolejnych kroków.

SZTUKA STAWIANIA GRANIC

Jednym z największych zagrożeń dla specjalistów HR stosujących podejście empatyczne jest tzw. zmęczenie współczuciem (*compassion fatigue*) oraz uwikłanie w zjawisko przeniesienia i przeciwprzeniesienia.

• Przeniesienie. Pracownik traktuje HR-owca jak powiernika, rodzica, terapeutę lub wroga – rzutując na niego swoje prywatne relacje i wzorce z przeszłości.
• Przeciwprzeniesienie. HR-owiec zaczyna przejmować emocje pracownika, czuje się współodpowiedzialny za jego życie prywatne, zabiera problemy firmy do domu, zaczyna wyręczać pracownika w jego zadaniach.

Terapeuci spędzają lata na nauce stawiania granic psychologicznych. HR-owiec również musi opanować tę sztukę, by zachować profesjonalizm i zdrowie psychiczne. W stawianiu granic w relacjach z pracownikiem warto pamiętać o trzech zasadach:
• Jasne kontraktowanie rozmowy. Na początku spotkania zdefiniuj cel i ramy czasowe, na przykład: „Mamy dzisiaj 45 minut. Chciałbym, abyśmy porozmawiali o twoim samopoczuciu w zespole i zastanowili się, jak dział HR może ci pomóc w organizacji pracy. Nie jestem psychoterapeutą, ale pomogę ci znaleźć odpowiednie rozwiązania systemowe".
• Zasada „Współczucie tak, odpowiedzialność nie". Możesz okazywać głęboką empatię wobec sytuacji życiowej pracownika (np. rozwód, choroba w rodzinie), ale nie możesz brać odpowiedzialności za jego decyzje i dorosłe życie.
• Komunikowanie własnych granic bez poczucia winy. Pracownik: „Muszę z tobą porozmawiać, to pilne, nie mam komu o tym powiedzieć!" (o godzinie 17:55). HR-owiec: „Widzę, że to dla ciebie bardzo ważne i trudne. Dziś kończę już pracę, ale zależy mi na tej rozmowie. Zapiszmy się na jutro na godzinę 9:00, żebyśmy mogli porozmawiać bez pośpiechu".

WAŻNE

Dobry HR-owiec to nie ten, który ratuje każdego pracownika własnym kosztem, ale ten, który potrafi stworzyć bezpieczne ramy wsparcia i w odpowiednim momencie przekazać odpowiedzialność samemu pracownikowi lub odpowiednim specjalistom.

GRANICE KOMPETENCJI DZIAŁU HR

Najważniejszą umiejętnością terapeutyczną w pracy HR-owca jest znajomość granic własnych kompetencji. Rozmowa wspierająca to nie psychoterapia. Przekroczenie tej granicy może być niebezpieczne zarówno dla pracownika, jak i dla firmy.

W medycynie ratunkowej (np. na SOR) funkcjonuje pojęcie „triage". Dział HR potrzebuje swojego własnego „triage'u emocjonalnego", aby szybko zidentyfikować sytuacje wymagające interwencji zewnętrznej (psychologa, psychoterapeuty, psychiatry, lekarza medycyny pracy). Gdy zauważysz u pracownika poniższe objawy (szczególnie jeśli utrzymują się powyżej 2–3 tygodni lub nagle się

eprasa.pl 7da328019a

Terapeutyczny niezbędnik w pracy HR-owca

Zastosuj poniższą checklistę jako standard przygotowania i prowadzenia trudnych rozmów z pracownikami:

Przed rozmową:

- **Sprawdzenie intencji.** Czy wchodzę w tę rozmowę, aby rozwiązać problem biznesowy, czy aby naprawdę wysłuchać człowieka?
- **BHP emocjonalne.** Czy mam w sobie przestrzeń emocjonalną na tę rozmowę? (Jeśli sam jesteś w silnym stresie – przełóż spotkanie, jeśli to możliwe).
- **Przygotowanie przestrzeni.** Cichy pokój, brak szklanych ścian, wyłączone powiadomienia w telefonie i komunikatorach.

W trakcie rozmowy:

- **Jasny kontrakt.** Określiłem czas trwania spotkania i moją rolę (HR, nie terapeuta).
- **Stosowanie pauzy.** Odczekałem co najmniej 3 sekundy po tym, jak pracownik skończył mówić.
- **Walidacja emocji.** Nazwałem i uznałem emocje rozmówcy („Widzę, że to trudne"), zamiast je bagatelizować („Nie przejmuj się").
- **Powstrzymanie odruchu naprawczego.** Nie dawałem gotowych rad w pierwszych 15 minutach rozmowy.
- **Obserwacja czerwonych flag.** Monitorowałem, czy zachowania pracownika nie kwalifikują się do interwencji specjalistycznej (EAP/psychiatra).

Po rozmowie:

- **Wyznaczenie granic.** Czy uzgodniliśmy działania, za które odpowiedzialny jest pracownik, a nadrzędnie nie ja?
- **Rozładowanie własnego napięcia.** Wykonałem dwuminutowe ćwiczenie oddechowe lub przeszedłem się po biurze, aby nie wnieść emocji pracownika w swoje kolejne zadania.
- **Zabezpieczenie poufności.** Notatki z rozmowy zawierają wyłącznie fakty związane z zachowaniem, bez moich prywatnych diagnoz psychologicznych.



eprasa.pl 7da328019a

nasilają), jest to sygnał, że problem wykracza poza kompetencje działu HR:
• Zmiany w zachowaniu i wyglądzie. Wyraźne zaniedbanie higieny osobistej, drastyczny spadek lub wzrost wagi, stale przekrwione oczy, drżenie rąk.
• Zaburzenia poznawcze. Zauważalne trudności z logicznym myśleniem, zapominanie o podstawowych rzeczach, brak możliwości podjęcia prostej decyzji.
• Wypowiedzi rezygnacyjne. „Pewnego dnia po prostu nie wstanę", „Wszystko jedno, co się stanie", „Gdyby mnie tu nie było, wszyscy mieliby lżej".
• Skrajne wahania nastroju. Od manikalnej euforii i nadaktywności do stanu głębokiej apatii i wycofania (brak reakcji na maile, wyłączona kamera podczas spotkań remote).
• Podejrzenie uzależnienia. Zapach alkoholu, wybuchy agresji, unikanie kontaktu wzrokowego, nieobecności w poniedziałki lub piątki.

ROZMOWA KIERUJĄCA DO SPECJALISTY

Przekazanie pracownikowi sugestii, że powinien skonsultować się z psychoterapeutą lub psychiatrą, wymaga niezwykłego wyczucia. Zła formuła może wywołać poczucie stygmatyzacji („Firma uważa, że jestem „wariatem" i chce się mnie pozbyć").

Zasady bezpiecznego kierowania do specjalisty powinny być następujące:
• Mów z pozycji troski i faktów (nie diagnozuj!). Zamiast: „Wyglądasz na kogoś, kto ma ciężką depresję. Powinieneś iść do psychiatry" powiedz: „Zauważyłem, że od kilku tygodni jesteś bardzo cichy, spadek energii jest znaczny i wspomniałeś, że masz problemy ze snem. Martwię się o ciebie jako o człowieka".
• Normalizuj korzystanie z pomocy psychologicznej. Powiedz: „Tak jak idziemy do fizjoterapeuty, gdy boli nas kręgosłup od pracy przy biurku, tak warto skorzystać z pomocy psychologa, gdy czujemy, że obciążenie emocjonalne staje się za duże".
• Zaoferuj konkretne wsparcie systemowe (EAP). Powiedz: „Nasza firma oferuje anonimowy program wsparcia pracowników (EAP), w ramach którego masz bezpłatne konsultacje z psychologiem, a jeśli będzie taka potrzeba – sesje z psychoteraputą. Czy chciałbyś, żebym pomógł ci znaleźć kontakt?".
• Przekaż odpowiedzialność i ustal granice. Powiedz: „Mogę pomóc ci zreorganizować pracę na najbliższy miesiąc i odciążyć cię z projektów, ale kwestia twojego zdrowia wymaga zaopiekowania się przez specjalistę".

WAŻNE

HR-owiec nigdy nie stawia diagnoz medycznych ani psychologicznych. Twoją rolą jest opisywanie obserwowalnych zachowań oraz stwarzanie warunków, w których pracownik sam podejmie decyzję o sięgnięciu po profesjonalną pomoc.

SUPERWIZJA, CZYLI OCHRONA WŁASNEGO ZASOBU

Psychoterapeuci mają bezwzględny obowiązek regularnego uczestniczenia w superwizji, czyli omawiania swoich trudnych przypadków z bardziej doświadczonym terapeutą (superwizorem). Pomaga to zachować obiektywizm, weryfikować poprawność procesów i chroni przed wypaleniem. Działy HR w wielu organizacjach absorbują potężny ładunek emocjonalny całej firmy (są „piorunochronem" organizacji). Pomimo to niezwykle rzadko mają dostęp do formy wsparcia, jaką jest superwizja.

W praktyce można wykorzystać dwa elementy superwizji:
• *Peer-supervision* (superwizja koleżeńska). Raz w miesiącu zespół HR spotyka się na 1,5 godziny bez menedżerów zarządzających, aby w warunkach pełnej poufności omówić trudne przypadki relacyjne z pracownikami.
• Wsparcie zewnętrznego superwizora. Warto wywalczyć w budżecie HR środki na kwartalne sesje z superwizorem dla zespołu personalnego. Jest to inwestycja w retencję i efektywność samych HR Business Partnerów.

Czerpanie z dorobku psychoterapii nie oznacza transformacji działu HR w poradnię zdrowia psychicznego. To przede wszystkim podniesienie jakości świadczonego wsparcia, zwiększenie dojrzałości emocjonalnej organizacji i profesjonalizacja trudnych rozmów. Stosując narzędzia terapeutyczne w pracy HR-owca, zwiększasz zaufanie pracowników do organizacji, obniżasz poziom absencji wynikającej z zaburzeń psychosomatycznych i wypalenia, a także chronisz siebie przed przejmowaniem obcych emocji i własnym wyczerpaniem. ● ©

eprasa.pl 7da328019a

Wszystko zaczyna się od ludzi

Jak Circle K tworzy miejsce pracy, w którym liczą się dialog, zaangażowanie i życzliwość

Coraz więcej firm dostrzega, że zaangażowanie pracowników nie wynika jedynie z wysokiego wynagrodzenia czy pakietu benefitów. O tym, jak podwładni postrzegają swojego pracodawcę, decydują również codzienne wydarzenia, jakość relacji oraz przekonanie, że ich głos ma znaczenie. Szczególne ważne jest to w firmach o rozproszonej strukturze, w których budowanie wspólnej kultury organizacyjnej wymaga konsekwentnych działań i długofalowego podejścia.



W Circle K to ludzie są podstawą sukcesu firmy – każdego dnia dbają o klientów, realizację celów biznesowych i rozwój organizacji. Jednym z narzędzi wspierających środowisko pracy oparte na dialogu i poczuciu wpływu jest program myVOICE. W cyklicznych badaniach zaangażowania pracownicy dzielą się opiniami i wskazują obszary wymagające uwagi, a zebrane informacje przekładają się na konkretne działania – lokalnie i w skali całej organizacji.

W branży convenience szczególnie znaczenie ma wsparcie pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Badania Circle K pokazują, że jednym z wyzwań pozostają zachowania klientów oparte na braku szacunku i roszczeniowej postawie, wpływające na dobrostan zespołów. Dlatego firma rozwija inicjatywy promujące kulturę życzliwości, jak Kindness Week, realizowany nie tylko w Polsce, ale także na rynkach europejskich i w Ameryce Północnej. Celem jest zwrócenie uwagi na to, jak ważny jest wzajemny szacunek, i budowanie świadomości, że dobre relacje wpływają zarówno na komfort pracy, jak i jakość obsługi klienta. W 2026 roku sieć utworzyła w Polsce Partnerstwo na rzecz życzliwości, do którego dołączyły Castorama Polska oraz Maxi Zoo. Firmy wspólnie promują zasady wzajemnego szacunku i wymieniają się doświadczeniami w zakresie szkoleń przygotowujących pracowników do radzenia sobie w trudnych sytuacjach i z agresywnymi klientami w miejscu pracy.

Zaangażowanie wzmacnia także docenianie codziennego wkładu pracowników oraz otwartość na różne ścieżki zawodowe. W Circle K wspiera je m.in. program Easy Award, w ramach którego pracownicy mogą wyróżniać współpracowników za zaangażowanie i pozytywny wpływ na otoczenie. Podobną otwartość widać w rekrutacji bez CV na stanowiska związane z obsługą klienta, gdzie ważniejsze od przebiegu dotychczasowej kariery są predyspozycje, motywacja i gotowość do pracy z ludźmi. Takie podejście pomaga budować różnorodne zespoły i tworzyć przestrzeń dla osób z odmiennym doświadczeniem zawodowym.

Kolejny tytuł Solidny Pracodawca przyznany Circle K potwierdza, że długofalowe wspieranie ludzi przynosi efekty. Fundamentem tych działań pozostają nie pojedyncze projekty, ale konsekwentnie budowana kultura organizacyjna oparta na dialogu, zaangażowaniu i życzliwości. Dzięki temu firma może rozwijać się razem ze swoimi pracownikami i lepiej dostosowywać się do zmian na rynku pracy.

CIRCLE K™

eprasa.pl 7da328019a



Projektowanie kariery w cieniu zmian, restrukturyzacji i sztucznej inteligencji

Plan B nie jest planem ucieczki. Jest planem wyboru. W świecie, w którym stanowiska zmieniają zakres, kompetencje szybko się dezaktualizują, a organizacje coraz częściej przebudowują swoje struktury, warto znać nie tylko swoje mocne strony, lecz także możliwości wykorzystania ich w innych rolach i kontekstach. Dla HR-owca może to oznaczać pozostanie w dziale HR, zmianę specjalizacji, pracę projektową albo zupełnie nowy kierunek. Najważniejsze, by własnych możliwości nie odkrywać dopiero wtedy, gdy wybór przestaje być możliwy.

Maja Chabińska-Rossakowska

Doświadczona liderka HR, konsultantka i trenerka. W ramach mcHR2 wspiera organizacje oraz liderów w obszarach strategicznego HR, przywództwa, rozwoju kompetencji, zmiany zawodowej i budowania odpornych ścieżek karier. Prowadzi również mediacje, mentoring i działania rozwojowe dla kadry menedżerskiej.



eprasa.pl 7da328019a



Codzienna praca wielu HR-owców składa się m.in. z rozmów o zmianie. Projektujemy zmiany, pomagamy liderom przygotować zespoły do reorganizacji, planujemy komunikację i wspieramy ludzi, którzy tracą poczucie bezpieczeństwa. Tłumaczymy, że zmiana nie musi oznaczać katastrofy, że warto oddzielić fakty od interpretacji i odzyskać wpływ tam, gdzie jest on możliwy. Znacznie trudniej zastosować te same zasady, gdy zmiana dotyczy nas samych. A przecież zmiana jest immanentną częścią życia zawodowego, zwłaszcza dziś, gdy firmy, a więc także działy HR, są jednocześnie pod presją restrukturyzacji, optymalizacji kosztów, centralizacji usług, automatyzacji procesów i rosnących oczekiwań. Do tego dochodzi AI, która nie tylko przyspiesza pracę, lecz także zmienia podział zadań i pokazuje, które elementy naszej pracy opierały się przede wszystkim na powtarzalności.

Nie chodzi jednak o to, by bić na alarm i wieszczyć koniec działów HR. Inwestowanie we własny rozwój zawsze ma sens, bo pozwala się odnajdywać w zmieniającej się rzeczywistości. Warto jednak zrobić coś jeszcze: przygotować alternatywne scenariusze zawodowe. Plan B pozwala zachować spokój wtedy, gdy wokół zaczynają się turbulencje. Najlepiej, jeśli powstaje wcześniej, a nie dopiero po trudnej rozmowie z przełożonym czy ogłoszeniu kolejnej fali zmian. Plan B nie jest deklaracją niewiary w firmę, zespół czy swój zawód. Jest formą profesjonalnej odpowiedzialności za siebie. Tak jak organizacja nie powinna opierać swojej odporności na jednym kliencie, jednym dostawcy czy jednym scenariuszu rynkowym, tak człowiek nie powinien budować całego poczucia bezpieczeństwa na jednym stanowisku, jednej strukturze organizacyjnej i jednej roli.

PLAN B NIE ZNACZY: „UCIEKAM Z HR"

Najczęstszy błąd polega na tym, że alternatywę zawodową wyobrażamy sobie zbyt dosłownie. „Jeżeli nie HRBP, to co? Jeżeli nie rekrutacja, to gdzie? Jeżeli nie L&D, to może całkiem inna branża?". To zrozumiałe pytania, ale mocno ograniczające, bo koncentrują się na nazwach stanowisk, a nie na wartości, którą potrafimy wnosić.

Kariera nie opiera się wyłącznie na stanowisku, lecz na zestawie uniwersalnych zdolności: sposobie myślenia, rozpoznawaniu wzorców, pracy z ludźmi, budowaniu zaufania, podejmowaniu decyzji przy niepełnych danych, prowadzeniu rozmów w sytuacjach napięcia, projektowaniu procesów, uczeniu innych czy przekształcaniu złożonych sytuacji na plan działania.

eprasa.pl 7da328019a

Dlatego Plan B nie musi oznaczać odejścia z działu HR. Może oznaczać:
• przejście z funkcji operacyjnej do roli bardziej strategicznej;
• zmianę specjalizacji w ramach funkcji;
• przejście do pracy projektowej, konsultingowej lub interimowej;
• wykorzystanie doświadczenia w obszarze transformacji, komunikacji czy rozwoju przywództwa;
• przesunięcie do funkcji sąsiadującej z HR, ale nią niebędącej;
• budowanie portfela aktywności, np. etat plus mentoring, facylitacja, szkolenia, mediacje, nauczanie, tworzenie treści lub doradztwo.

Plan B jest więc przede wszystkim zdolnością do przełożenia własnego doświadczenia na inne konteksty. Zamiast pytać: „Jakie stanowisko mogę objąć?", warto zapytać: „Jaki problem biznesowy potrafię rozwiązać i gdzie ta umiejętność jest dziś potrzebna?". Takie podejście pozwala łatwiej odnaleźć swoje miejsce w zmieniających się okolicznościach. Stanowiska od zawsze znikały, łączyły się, zmieniały zakres albo trafiały do centrów usług wspólnych. Problemy ludzi i organizacji pozostawały – firmy zawsze potrzebują osób, które potrafią przeprowadzić przez konflikt, nadać sens zmianie, rozwijać kompetencje liderów, prowadzić trudne rozmowy, dostrzegać ryzyko, zanim przerodzi się w kryzys, oraz usprawniać współpracę między ludźmi o rozbieżnych interesach.

DLACZEGO POSIADANIE PLANU B JEST WAŻNE WŁAŚNIE TERAZ?

Posiadanie planu B było ważne zawsze, ale dziś nabiera szczególnego znaczenia. Rośnie presja na koszty, zmieniają się modele biznesowe, a w branżach o dużym potencjale wykorzystania AI przyspiesza automatyzacja. W niektórych sektorach spada również popyt. Firmy upraszczają modele operacyjne, szukają większej efektywności i optymalizują procesy. To z kolei przekłada się na liczbę etatów, podział odpowiedzialności i decyzje o relokacji zasobów. Dla osób pracujących w dziale HR oznacza to mniej stanowisk o szerokim zakresie odpowiedzialności, a więcej standaryzacji, centralizacji i pracy wspieranej technologią.

Nie oznacza to jednak, że technologia „zastąpi HR". Bardziej prawdopodobne jest przesunięcie granicy między pracą rutynową a tą, która wymaga osądu. Część wartości zawodowej, która wcześniej opierała się na szybkim tworzeniu dokumentów, zbieraniu danych, pilnowaniu obiegu informacji czy odpowiadaniu zgodnie z procedurą, będzie coraz łatwiejsza do automatyzacji. Tym samym te zadania mogą być wyceniane niżej niż dotychczas. Rosnąć będzie natomiast znaczenie kompetencji, których nie można sprowadzić do tekstu wygenerowanego przez AI. Chodzi o rozumienie kontekstu biznesowego i polityki organizacyjnej, ocenę ryzyka prawnego, etycznego i reputacyjnego, prowadzenie rozmów, w których stawką są relacje, zaufanie lub ważne decyzje, a także diagnozowanie rzeczywistego problemu ukrytego pod powierzchnią deklaracji. Znaczenia nabierze również projektowanie programów rozwoju liderów przygotowujących ich do działania w sytuacjach niejednoznacznych oraz branie odpowiedzialności za rekomendację, a nie tylko za przygotowanie materiału. To dobra wiadomość dla działu HR, który chce być blisko biznesu i ludzi. Zła dla tego, który chciałby ocaleć wyłącznie dzięki znajomości procedur, narzędzi i wewnętrznego obiegu dokumentów.

BUDOWANIE PLANU B

Pracę nad planem B warto zacząć od inwentaryzacji tego, co naprawdę umiesz. Większość osób robi zawodowy bilans dopiero wtedy, gdy musi zaktualizować CV. Łatwo wtedy wpaść w pułapkę listy obowiązków: prowadzenie procesów rekrutacyjnych, współpraca z biznesem, wdrażanie ocen okresowych, przygotowywanie raportów. W ten sposób tworzymy listę zadań, a nie rzeczywistych kompetencji – takich, które pokazują skalę trudności, rodzaj wpływu na biznes i wartość, jaką wnieśliśmy.

Inwentaryzację kompetencji warto zacząć od konkretnych sytuacji, a nie od nazw stanowisk. Przypomnij sobie projekty, kryzysy, konflikty, zmiany i momenty, w których ludzie zwracali się do ciebie nie dlatego, że procedura tego wymagała, ale dlatego, że mogli zaufać właśnie tobie.

Krok I: mapa ważnych momentów zawodowych

Przygotuj tabelę z pięcioma kolumnami. Wpisz minimum dziesięć zdarzeń z ostatnich pięciu–ośmiu lat. Nie wybieraj wyłącznie sukcesów – cenne są również projekty, które były trudne lub nie zakończyły się idealnie. Najczęściej właśnie w takich momentach ujawnia się twój unikatowy sposób

eprasa.pl 7da328019a

MAPA WAŻNYCH MOMENTÓW ZAWODOWYCH

SYTUACJA	CO BYŁO STAWKĄ?	CO ZROBIŁAM/ ZROBIŁEM?	JAKICH UMIEJĘTNOŚCI UŻYŁAM/UŻYŁEM?	JAKI BYŁ EFEKT?
Reorganizacja działu	Utrzymanie ciągłości pracy i zaufania	Zaprojektowałam komunikację, przygotowałam liderów do rozmów, przeprowadziłem konsultacje	Komunikacja kryzysowa, facylitacja, doradztwo, analiza ryzyka	Mniej eskalacji, szybsze decyzje, jasność ról

myślenia i wartość, jaką wnosisz. Po wypełnieniu tabeli podkreśl powtarzające się czasowniki. Być może regularnie diagnozujesz, porządkujesz, negocjujesz, przekonujesz, uczysz, łączysz strony, upraszczasz, projektujesz, uspokajasz, kwestionujesz założenia, tłumaczysz złożoność albo uruchamiasz decyzje. To są twoje kompetencje rdzeniowe.

Zwróć uwagę na język, jakiego używasz. Istnieje znacząca różnica między „prowadziłam ocenę okresową" a „projektowałam proces feedbacku, który zwiększał jakość rozmów menedżerskich i pozwalał podejmować decyzje rozwojowe". Pierwsze zdanie opisuje procedurę, drugie pokazuje wpływ, intencję, która za nim stała, a także zmianę, jaką działanie miało wywołać.

Krok 2: rozdziel kompetencje na trzy warstwy

Jeśli nie jesteś pewien/pewna, czy dana kompetencja może być w grupie kompetencji uniwersalnych, zadaj sobie pytanie: „Czy ta umiejętność ma wartość, jeśli usunę z opisu słowo HR?". Jeśli odpowiedź brzmi „tak", prawdopodobnie masz do czynienia z kompetencją o wysokiej mobilności zawodowej. Na przykład mediacja nie jest wyłącznie kompetencją HR, jest przydatna w zarządzaniu projektami, obsłudze klienta, compliance, negocjacjach handlowych, konsultingu i zarządzaniu zmianą. Umiejętność prowadzenia warsztatu nie jest wyłącznie elementem L&D, może być podstawą pracy facylitacyjnej, konsultingowej, projektowej, edukacyjnej.

POSEGREGUJ SWOJE KOMPETENCJE NA TRZY GRUPY

WARSTWA	PYTANIE POMOCNICZE	PRZYKŁADY W OBSZARZE HR
Wiedza merytoryczna	Co wiem o konkretnej dziedzinie?	Prawo pracy, systemy wynagrodzeń, rekrutacja, assessment, HR analytics
Umiejętności funkcjonalne	Co potrafię wykonać?	Prowadzenie projektu, analiza danych, projektowanie procesu, prowadzenie warsztatu
Kompetencje uniwersalne	Jak działam niezależnie od branży i stanowiska?	Negocjowanie, budowanie zaufania, komunikacja pod presją, rozwiązywanie problemów, myślenie systemowe

Krok 3: Audyt

Kompetencja to nie tylko to, co umiesz, to również to, co chcesz robić, oraz to, za co inni cię cenią i w czym polecają cię innym. Dla każdej kompetencji odpowiedz na pytania, oceniając ją w skali od 1 do 5:

- Na ile jestem w tym dobra/dobry?
- Na ile ta aktywność daje mi energię?
- Na ile inni kojarzą mnie właśnie z tym obszarem i proszą o wsparcie?

eprasa.pl 7da328019a

Szukaj miejsc, w których wynik jest wysoki we wszystkich trzech wymiarach – to najlepszy materiał na rozwój, specjalizację lub start z własną działalnością. Wysoka biegłość bez energii może być źródłem dochodu, ale rzadko buduje długoterminową odporność. Wysoka energia bez wystarczającej biegłości to z kolei sygnał, gdzie warto się rozwijać. Wysoka reputacja jest kapitałem – oznacza, że rynek wewnętrzny albo zewnętrzny już częściowo potwierdził twoją wartość.

W praktyce wiele osób pracujących w dziale HR odkrywa, że ich prawdziwą specjalizacją nie jest „HR", lecz na przykład porządkowanie zmian, rozwój trudnych liderów, budowanie dialogu, projektowanie doświadczenia pracownika, rozwiązywanie sporów, odtwarzanie współpracy po konflikcie czy tłumaczenie strategii na zachowania menedżerskie.

OD KOMPETENCJI DO MOŻLIWOŚCI ZAWODOWYCH

Kiedy wiesz już, z czego składa się twoje doświadczenie, możesz zacząć szukać ról, które wykorzystują posiadane przez ciebie kompetencje. Nie przez przypadkowe przeglądanie ofert, ale przez mapowanie problemów i umiejętności. Poniższa tabela nie jest listą gotowych recept. Ma pomóc spojrzeć na możliwe przejście od tego, co robisz dzisiaj, do obszarów, w których przydaje się podobny zestaw kompetencji.

Ważna uwaga: nie każda możliwość oznacza łatwą zmianę. Przejście do innej funkcji wymaga nowego sposobu prezentowania swoich kompetencji – musisz przełożyć to, co wiesz i potrafisz na język nowego odbiorcy. Czasem konieczne jest także uzupełnienie wiedzy formalnej, a często przede wszystkim pogodzenie się z tym, że w nowym obszarze zaczynasz od początku. Możesz mieć wieloletnie doświadczenie, a w nowym obszarze zaczynać od roli specjalistycznej, projektowej albo od mniejszego zakresu odpowiedzialności.

JAK ROZMAWIAĆ O PLANIE B

Rozmowa o własnej przyszłości zawodowej bywa obciążona emocjonalnie. W większości kultur orga-

MAPOWANIE PROBLEMÓW I UMIEJĘTNOŚCI

TWÓJ RDZEŃ KOMPETENCYJNY	MOŻLIWE KIERUNKI POZA KLASYCZNYM HR	CO WARTO WZMOCNIĆ
Wdrażanie zmian, komunikacja, praca z oporem	Change management, transformacja PMO, komunikacja wewnętrzna, konsulting	Zarządzanie programami, finanse dla niefinansistów, analiza interesariuszy
Rozwój liderów, coaching, facylitacja	Leadership development, akademie menedżerskie, mentoring, szkolenia, consulting, edukacja dorosłych	Projektowanie doświadczeń edukacyjnych, sprzedaż usług, ewaluacja efektów
Mediacje, negocjacje, konflikty	Mediacje gospodarcze i pracownicze, employee relations, compliance, customer success w relacjach B2B	Podstawy prawa właściwego dla branży, negocjacje zaawansowane, kontraktowanie
Analityka HR, diagnoza, procesy	People analytics, workforce planning, business operations, analityka, project management	Statystyka praktyczna, wizualizacja danych, język biznesu i finansów
Rekrutacja i ocena talentów	Talent advisory, executive search, assessment, career coaching, employer branding, sprzedaż	Budowanie sieci, rozwój biznesu, marka osobista, research
Kultura organizacyjna i zaangażowanie	Employee experience, komunikacja, ESG – wymiar społeczny, wellbeing strategiczny	Badanie doświadczenia pracowników, projektowanie usług, mierzenie efektów, storytelling
Polityki, ryzyko, etyka i standardy	Compliance, governance, DEI, employee relations, audyt procesów	Prawo, zarządzanie ryzykiem, audyt, etyka biznesu

eprasa.pl 7da328019a



Ćwiczenie: Hipotezy kariery

Zamiast szukać „idealnego następnego kroku", przetestuj trzy–cztery hipotezy. Każda powinna być konkretna i osadzona w realiach rynku pracy. Jednocześnie doświadczenie z nimi potraktuj jak eksperyment, a nie jak życiowy wyrok.

Przykładowe hipotezy:

1. „Mogę rozwijać się jako partnerka/partner transformacji organizacyjnej, wykorzystując doświadczenie w restrukturyzacjach, komunikacji i pracy z liderami".
2. „Mogę zbudować specjalizację w mediacjach oraz rozwiązywaniu konfliktów w organizacjach".
3. „Mogę tworzyć i prowadzić programy rozwoju liderów, łącząc praktykę biznesową z facylitacją i mentoringiem".

Przygotowując się do eksperymentowania, szukaj odpowiedzi na pytania, które pomogą ci później ocenić, czy chcesz eksperyment zmieniać w trwały kierunek rozwoju swojej kariery:

- Jaki realny problem klienta lub organizacji rozwiązuję?
- Jakie mam dowody, że potrafię to robić?
- Czego mi brakuje: wiedzy, praktyki, kontaktów, certyfikacji, widoczności?
- Od czego mogę zacząć już jutro i co mogę zrobić w następnym kroku?

Najważniejsze w tym kroku jest rozpoczęcie działania – to może być rozmowa z trzema osobami pracującymi w danym obszarze, poprowadzenie warsztatu, napisanie artykułu, zgłoszenie się do projektu, udział w branżowym wydarzeniu albo poproszenie o feedback od osoby, która zna twoją pracę. Plan B nie powstaje przez myślenie o nim w nieskończoność, urealnia się, kiedy zaczynasz podejmować działanie i eksperymentować w poszukiwaniu nowej ścieżki.

nizacyjnych rozwijanie nowych możliwości wciąż może być odbierane jako dowód nielojalności. Tymczasem dojrzałe organizacje rozumieją, że ludzie o szerokich kompetencjach, rozbudowanej sieci relacji i świadomości własnej wartości są zwykle bardziej, a nie mniej dla użyteczni.

Jeśli chcesz rozmawiać z przełożonym lub liderem o swojej przyszłości, nie zaczynaj od komunikatu: „Chyba muszę się zabezpieczyć na wypadek restrukturyzacji". Lepiej pokazać, dlaczego myślenie o przyszłości jest dla ciebie ważne: „Chcę rozwijać kompetencje, które będą ważne dla firmy w najbliższych latach. Widzę, że moje doświadczenie w X mogłoby być użyteczne także w Y. Jakie projekty lub zadania pozwoliłyby mi to sprawdzić?". Taka rozmowa nie gwarantuje, że organizacja stworzy dla ciebie idealną ścieżkę. Zwiększa jednak szansę, że zostaniesz dostrzeżona/dostrzeżony jako osoba myśląca przyszłościowo, gotowa brać odpowiedzialność i tworzyć wartość ponad sztywną definicją opisu stanowiska.

Warto też prowadzić rozmowy poza organizacją – nie po to, aby planować odejście, lecz aby aktualizować swoje miejsce na mapie rynku pracy. Kilka rozmów eksploracyjnych w ciągu roku może dać więcej orientacji w tym, czego teraz rynek wymaga niż setki przeczytanych ogłoszeń.

Nie traktuj pracy nad planem B jako pracy nad czarnym scenariuszem. To sposób na budowanie własnej strategii odporności i poszerzanie pola wyboru. Dojrzałość zawodowa oznacza dziś nie tylko biegłość w obecnej roli, lecz także świadomość własnego kapitału: problemów, które potrafisz rozwiązać, kompetencji, które możesz wykorzystać oraz tych, które musisz jeszcze rozwinąć. Dla HR-owców dojrzałość zawodowa ma znaczenie szczególne. Pracujemy w zawodzie, w którym wspieramy ludzi i organizacje w przechodzeniu przez zmianę. Warto więc zastosować wobec siebie te same zasady, które proponujemy innym i nie czekać z pierwszym krokiem do chwili, w której to sytuacja zewnętrzna nas do tego zmusi. ● ©

eprasa.pl 7da328019a

Mierzalność w HR (4)

Jak rotacja, retencja, dobrowolne odejścia, stabilność zespołu i wypalenie kształtują współczesne firmy?

Dynamiczne zmiany kompetencji, rosnąca presja psychiczna i coraz bardziej wymagające środowisko pracy sprawiają, że rotacja i retencja przestają być jedynie wskaźnikami HR. Przez lata służyły do monitorowania stabilności zatrudnienia, dziś pomagają ocenić odporność organizacji na zmiany, jakość środowiska pracy i zdolność do utrzymania kluczowych kompetencji.



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.

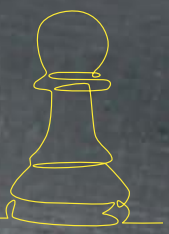
eprasa.pl 7da328019a

Nowoczesne zarządzanie talentami wymaga patrzenia na organizację jak na dynamiczny ekosystem, w którym ludzie, technologie, procesy i modele pracy nieustannie się przeplatają. Rotacja i retencja pokazują, czy organizacja nadąża za zmianami, wspiera rozwój pracowników i zapewnia im warunki sprzyjające zaangażowaniu, poczuciu bezpieczeństwa i sensu pracy. Łączą dane o zatrudnieniu z informacjami o kulturze organizacyjnej, pomagając ocenić, czy firma potrafi zatrzymać talenty w obliczu zmieniających się kompetencji i rosnących oczekiwań dotyczących elastyczności oraz dobrostanu.

Rotacja i retencja nie są już tylko miarami skuteczności działu HR. Stają się narzędziami zarządzania ryzykiem, wskaźnikami efektywności operacyjnej i testem gotowości organizacji na przyszłość. Przewagę buduje dziś bowiem nie sama liczba zatrudnionych, lecz zdolność do utrzymania kluczowych kompetencji.

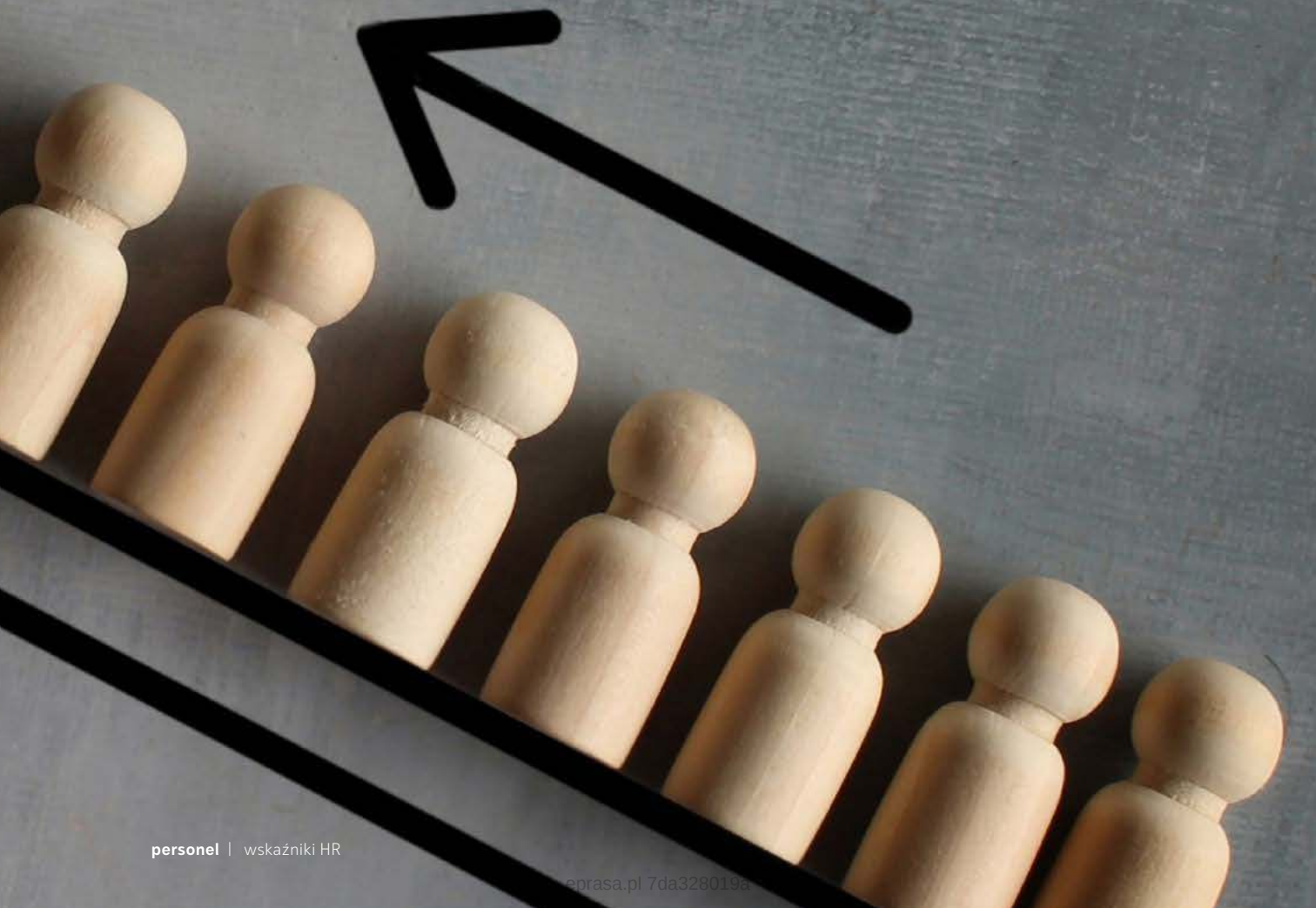
WAŻNE

Rotacja i retencja to dziś najczulszy barometr odporności organizacji na zmiany i jej zdolności do utrzymania kluczowych kompetencji.



WSKAŹNIK ROTACJI PRACOWNIKÓW

Rotacja pracowników coraz częściej jest traktowana jako strategiczny wskaźnik odporności organizacji. Pokazuje, jak firma radzi sobie z presją zmian, jak szybko traci kluczowe kompetencje i czy potrafi zatrzymać wartościowych pracowników w środowisku wymagającym ciągłego uczenia się i adaptacji. Wzrost rotacji może być jednym z pierwszych sygnałów, że firma traci zaangażowanie pracowników, a wraz z nim zdolność do realizacji projektów i wdrażania nowych rozwiązań.



eprasa.pl 7da328019a

Koszt rotacji rośnie z każdym rokiem, a odejście pracownika oznacza utratę kompetencji, które często są unikatowe i trudne do odtworzenia. Zespoły tracą ciągłość działania, co może spowalniać wdrażanie technologii i realizację projektów. Szczególnie dotkliwy jest odpływ wiedzy tej nieformalnej, która jest fundamentem efektywności operacyjnej. Dodatkowym wyzwaniem są rosnące obciążenia pozostałych pracowników, a wypalenie zawodowe może skłaniać kolejne osoby do zmiany pracy. Skutki tych zjawisk widać zarówno we wskaźnikach HR, jak i w kulturze organizacyjnej.

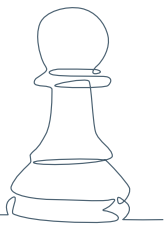
Rotację można mierzyć na kilka sposobów, jednak jednym z najczęściej stosowanych jest wskaźnik rotacji ogólnej. Oblicza się go, dzieląc liczbę odejść w danym okresie przez średnią liczbę zatrudnionych w tym samym czasie, a następnie mnożąc wynik przez 100 proc.

Rotacja = liczba odejść w okresie / średnia liczba zatrudnionych × 100 proc.

Jeśli w ciągu roku z firmy odeszło 32 pracowników, a średnia liczba zatrudnionych wynosiła 280 osób, wskaźnik rotacji wyniósł około 11,4 proc. Taki poziom może być sygnałem stabilności lub początkiem trendu, który wymaga głębszej analizy, zwłaszcza w sektorach o wysokiej konkurencyjności talentów. Warto również sprawdzić, czy rotacja dotyczy stanowisk kluczowych dla ciągłości procesów i realizacji projektów. Niski poziom rotacji sprzyja zachowaniu wiedzy organizacyjnej, zwiększa efektywność zespołów oraz wspiera realizację celów biznesowych. Z tego powodu wskaźnik rotacji stanowi ważne narzędzie oceny kondycji organizacji i jakości zarządzania kapitałem ludzkim.

WAŻNE

Rotacja coraz wyraźniej pokazuje, jak szybko organizacja traci kluczowe kompetencje i czy potrafi utrzymać stabilność działania w zmieniającym się środowisku.



RETENCJA W PIERWSZYM ROKU PRACY

Pierwszy rok pracy jest jednym z najważniejszych etapów w cyklu życia pracownika. To wtedy okazuje się, czy organizacja potrafi stworzyć środowisko, w którym ludzie mogą się rozwijać, uczyć i odnajdywać się w nowych obowiązkach. Retencja pierwszoroczna, która pokazuje, ilu pracowników zostaje w firmie po 12 miesiącach od zatrudnienia, nie jest jedynie miarą jakości rekrutacji. Staje się wskaźnikiem gotowości organizacji na przyszłość.

Nowe stanowiska wymagają dłuższego wdrożenia, ponieważ kompetencje przyszłości są bardziej złożone niż tradycyjne umiejętności stanowiskowe. Dlatego onboarding powinien zapewniać odpowiednie wsparcie w nauce nowych obowiązków, nie prowadząc do przeciążenia już w pierwszych miesiącach zatrudnienia. Jednocześnie organizacje muszą rozwijać kompetencje wewnętrzne, ponieważ pozyskanie odpowiednich kandydatów bywa dziś trudne.

Retencja pierwszoroczna pokazuje, czy doświadczenia pracownika odpowiadają oczekiwaniom zbudowanym podczas rekrutacji. Pomaga ocenić, czy kultura organizacyjna wspiera adaptację, czy menedżerowie potrafią budować relację opartą na zaufaniu, czy zespół daje poczucie bezpieczeństwa, które jest niezbędne do uczenia się i eksperymentowania. To właśnie jakość pierwszego roku decyduje o tym, czy pracownik zostanie na lata, czy odejdzie po kilku miesiącach.

Retencję pierwszoroczną oblicza się, dzieląc liczbę pracowników, którzy pozostali w firmie po 12 miesiącach, przez liczbę osób zatrudnionych w badanej grupie, a następnie mnożąc wynik przez 100 proc.

Retencja pierwszoroczna = liczba pracowników pozostających po 12 miesiącach / liczba pracowników zatrudnionych w badanym okresie × 100 proc.

Jeśli w ciągu roku firma zatrudniła 100 nowych pracowników, a po 12 miesiącach w organizacji pozostało 62, retencja wyniesie 62 proc. Taki wynik powinien skłonić do sprawdzenia przyczyn odejść, jakości onboardingu i wsparcia ze strony menedżerów. Jeśli jednak po zmianach w onboardingu i wprowadzeniu np. mentoringu w firmie pozostaje 84 pracowników, retencja rośnie do 84 proc. To sygnał, że organizacja potrafi budować środowisko, które wspiera rozwój i chroni przed przeciążeniem.

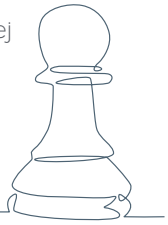
eprasa.pl 7da328019a

Poprawa retencji może przełożyć się na większą stabilność zespołów, ograniczenie kosztów ponownej rekrutacji i szybsze osiąganie samodzielności przez nowych pracowników. Aby jednak ocenić skuteczność zmian, warto sprawdzić również, czy poprawiły się jakość pracy, czas wdrożenia i poziom zaangażowania. Sam wzrost wskaźnika nie przesądza jeszcze o przyczynach poprawy.

Retencja pierwszoroczna jest więc nie tylko miarą stabilności zatrudnienia, lecz także źródłem informacji o tym, jak organizacja wspiera nowych pracowników. Regularnie analizowana pomaga wskazać obszary wymagające zmian i lepiej wykorzystywać kompetencje zespołu.

WAŻNE

Retencja w pierwszym roku najtrafniej pokazuje, czy organizacja potrafi stworzyć środowisko, w którym nowi pracownicy naprawdę mogą się rozwijać i zostać na dłużej.



DOBROWOLNE ODEJŚCIA

Dobrowolne odejścia są ważnym wskaźnikiem ogólnej kondycji organizacji. W przeciwieństwie do rotacji ogólnej, która pokazuje skalę odejść, oraz retencji pierwszorocznej, która dostarcza informacji o jakości wdrożenia, wskaźnik dobrowolnych rezygnacji pomaga ocenić, dlaczego ludzie decydują się odejść. Może wskazywać na problemy z możliwościami rozwoju, warunkami pracy, relacjami z przełożonymi czy dobrostanem pracowników.

Szczególnie dotkliwa dla organizacji może być utrata osób posiadających kompetencje przyszłości. To osoby, które potrafią szybko uczyć się nowych technologii, pracować w złożonych ekosystemach i adaptować się do zmian. Mają wiele możliwości na rynku pracy, a ich odejście potrafi zatrzymać kluczowe projekty lub osłabić zdolność organizacji do transformacji. Możliwość pracy zdalnej zwiększa dostęp części specjalistów do ofert spoza lokalnego rynku, a tym samym poszerza ich możliwości zmiany pracodawcy. Jednocześnie wypalenie zawodowe i przeciążenie mogą skłaniać pracowników do poszukiwania innego miejsca zatrudnienia.

Dobrowolne odejścia uzupełniają obraz, który tworzą rotacja ogólna i retencja pierwszoroczna. Jeśli rotacja rośnie, a retencja pierwszoroczna spada, dobrowolne odejścia stają się sygnałem alarmowym. Pokazują, że organizacja traci kompetencje szybciej, niż jest w stanie je budować, a środowisko pracy nie wspiera adaptacji. Jeśli retencja jest wysoka, a dobrowolne odejścia niskie, oznacza to, że kultura organizacyjna działa jak stabilizator, który chroni pracowników przed przeciążeniem i daje im przestrzeń do rozwoju.

Wskaźnik dobrowolnych odejść oblicza się, dzieląc liczbę pracowników, którzy sami zdecydowali się odejść w danym okresie, przez średnią liczbę zatrudnionych w tym czasie, a następnie mnożąc wynik przez 100 proc.

Dobrowolne odejścia = liczba dobrowolnych rezygnacji / średnia liczba zatrudnionych × 100 procent.

Jeśli w ciągu roku z firmy odeszło dobrowolnie 18 osób, a średnia liczba zatrudnionych wynosiła 250, wskaźnik dobrowolnych odejść wyniesie 7,2 proc. To wartość, która może świadczyć o stabilności, zwłaszcza jeśli retencja pierwszoroczna jest wysoka, a rotacja ogólna spada. Jeśli np. dobrowolne odejścia sięgają 18 proc., oznacza to, że organizacja traci talenty, które są kluczowe dla jej przyszłego funkcjonowania.



eprasa.pl 7da328019a



Rotacja i retencja nie są już tylko miarami skuteczności działu HR. Stają się narzędziami zarządzania ryzykiem, wskaźnikami efektywności operacyjnej i testem gotowości organizacji na przyszłość.

Dobrowolne odejścia są istotnym wskaźnikiem dla zarządów i działów HR, ponieważ pomagają rozpoznawać ryzyko utraty kompetencji i wskazywać obszary wymagające poprawy. Analizowane łącznie z rotacją ogólną i retencją pierwszoroczną pozwalają lepiej ocenić stabilność zatrudnienia oraz skuteczność działań służących utrzymaniu pracowników.

WAŻNE

Dobrowolne odejścia najtrafniej pokazują, czy pracownicy odchodzą z wyboru — czy dlatego, że organizacja nie daje im warunków do rozwoju, adaptacji i zachowania dobrostanu.

STABILNOŚĆ ZESPOŁU

W czasach, gdy projekty są coraz bardziej interdyscyplinarne, a technologie rozwijają się szybciej niż struktury organizacyjne, właśnie stabilność zespołów decyduje o tym, czy organizacja potrafi wdrażać innowacje, utrzymywać tempo działania i zachować ciągłość współpracy. Stabilne zespoły to nie tylko grupa ludzi, którzy pracują razem. To zespoły, które szybciej wdrażają innowacje, ponieważ nie tracą czasu na wprowadzanie nowych osób i budowanie relacji. Częste zmiany składu mogą natomiast zwiększać obciążenie pozostałych pracowników, utrudniać podział zadań i osłabiać poczucie bezpieczeństwa.

Stabilność zespołu uzupełnia informacje płynące z trzech wcześniej omówionych wskaźników. Rotacja pokazuje, jak szybko organizacja traci kompetencje. Retencja pierwszoroczna ujawnia, czy firma potrafi utrzymać nowych pracowników w kluczowym okresie adaptacji, a wskaźnik dobrowolnych odejść pomaga określić, jak często pracownicy sami decydują się na zmianę pracodawcy. Analiza tych danych łącznie pomaga ocenić ciągłość współpracy i zdolność zespołu do adaptacji. Wysoka rotacja, niska retencja i częste dobrowolne odejścia mogą sygnalizować problemy ze stabilnością, które utrudniają wdrażanie zmian.

Stabilność oblicza się jako udział pracowników, którzy pozostali w zespole przez cały analizowany okres w stosunku do jego średniej liczebności, a następnie mnożąc wynik przez 100 proc.

Stabilność zespołu = liczba pracowników pozostających w zespole / średnia liczba członków zespołu × 100 procent.

Jeśli zespół liczył na początku średnio 20 osób, a przez cały rok w niezmienionym składzie pracowało 12, stabilność wyniesie 60 proc. Jeżeli np. po wprowadzeniu premii retencyjnych i lepszego grafiku w zespole pozostanie 15 osób, stabilność rośnie do 75 proc. To wartość, która często przekłada się na szybsze wdrażanie technologii, mniejszą liczbę błędów i wyższą jakość współpracy. Taka zmiana może też wskazywać na większą ciągłość współpracy, ale jej przyczyny i wpływ na wyniki warto zweryfikować dodatkowymi danymi.

Stabilność zespołu ma znaczenie również dla jakości obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Pokazuje, czy organizacja potrafi utrzymać spójny sposób pracy, chronić ludzi przed przeciążeniem i dawać im warunki do skutecznej współpracy.

WAŻNE

Stabilność zespołu najcelniej pokazuje, czy organizacja potrafi utrzymać spójny sposób pracy i tempo działania mimo rosnącej złożoności środowiska.

eprasa.pl 7da328019a

WYPALENIE ZAWODOWE

Wypalenie zawodowe może wpływać na rotację, retencję i stabilność zespołów. Jeszcze niedawno traktowano je jako miękki temat, trudny do uchwycenia i niejednoznaczny. Dziś jest jednym z najtwardszych wskaźników ryzyka organizacyjnego. Ujawnia, czy środowisko pracy wspiera adaptację, czy przeciwnie – odbiera pracownikom energię, która jest niezbędna do budowania kompetencji przyszłości. Rosnąca złożoność pracy, ciągłe zmiany, przeciążenie menedżerów i trudności z oddzieleniem życia zawodowego od prywatnego mogą utrudniać regenerację. Gdy pracownikom brakuje energii, trudniej im rozwijać kompetencje, wdrażać innowacje i reagować na nowe wyzwania.

Wypalenie jest ważnym elementem analizy rotacji i retencji. Jeśli rotacja rośnie, a retencja pierwszoroczna spada, może być jedną z przyczyn odejść. Wysoki poziom dobrowolnych rezygnacji może z kolei skłaniać do sprawdzenia, czy wypalenie pojawia się wśród powodów wskazywanych podczas rozmów exit interview. Może również przyczyniać się do spadku stabilności zespołu, gdy pracownicy nie chcą lub nie mogą dłużej utrzymywać dotychczasowego tempa pracy.

Wypalenie samo w sobie nie jest kluczowym wskaźnikiem efektywności, ale stanowi ważny kontekst interpretacji wskaźników rotacji, retencji i stabilności. Choć trudno je zmierzyć, firmy coraz częściej monitorują poziom wypalenia w sposób systemowy. Najczęściej analizują absencję krótkoterminową, obciążenie pracą, wyniki pulse checków, czyli krótkich, cyklicznych badań dobrostanu i przeciążenia zespołu, a także powody odejść wskazywane w rozmowach exit interview.

Aby połączyć te sygnały w jedną wartość, organizacje coraz częściej korzystają z syntetycznego wskaźnika ryzyka wypalenia, który pozwala monitorować dynamikę obciążenia i dobrostanu w czasie.

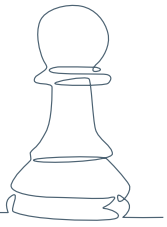
Burnout Risk Index = (absencja krótkoterminowa + nadgodziny + spadek zaangażowania) / 3.

Jeśli w jednym z zespołów wskaźnik krótkoterminowych zwolnień lekarskich wzrósł o 18 proc., liczba nadgodzin zwiększyła się o 22 proc., a wyniki pulse checków spadły o 14 proc., Burnout Risk Index wskazuje na wysoki poziom ryzyka. Po wprowadzeniu zmian w obciążeniu pracą i regularnych check-inów wskaźnik spadł o połowę w ciągu dwóch miesięcy. To przykład, jak monitorowanie obciążenia i dobrostanu może wspierać ocenę odporności organizacji.

Wypalenie zawodowe jest zatem ważnym kontekstem interpretacji współczesnych KPI. Pomaga ocenić, czy organizacja tworzy środowisko sprzyjające rozwojowi, ograniczaniu przeciążenia i adaptacji do zmian.

WAŻNE

Wypalenie zawodowe sygnalizuje moment, w którym tempo pracy zaczyna przekraczać możliwości ludzi – i ujawnia realne granice organizacyjnej transformacji.



OD KPI DO STRATEGII UTRZYMANIA KOMPETENCJI

Przyszłość organizacji zależy nie tylko od tempa rekrutacji, lecz także od zdolności do utrzymania kluczowych kompetencji. Transformacje technologiczne, nowe regulacje i zmieniające się modele pracy sprawiają, że rotacja i retencja stają się narzędziami strategicznej oceny kondycji firmy.

Nowoczesne podejście koncentruje się na kompetencjach, a nie stanowiskach. Utrzymaniu pracowników sprzyja środowisko wspierające rozwój i chroniące przed przeciążeniem. Analiza odejść pomaga ocenić ryzyko utraty kluczowej wiedzy, a stabilność zespołów wpływa na ciągłość współpracy i sprawność działania. Istotnym sygnałem jest również wypalenie zawodowe, które może ograniczać innowacyjność i efektywność.

Rotacja, retencja, stabilność zespołów i sygnały wypalenia uzupełniają się, pokazując, jak organizacja radzi sobie ze zmianami i dba o potencjał pracowników. Regularna analiza tych wskaźników pomaga wcześniej identyfikować ryzyka, planować rozwój zespołów i wzmacniać zdolność firmy do adaptacji. Utrzymanie pracowników staje się więc elementem strategii, a wskaźniki HR – źródłem informacji o gotowości organizacji na przyszłość. ● ©

eprasa.pl 7da328019a

ROZMOWY O... feedbacku

Informacja zwrotna ma sens wtedy, gdy pomaga lepiej działać. Może pomóc dostrzec błędy, spojrzeć na sytuację z innej perspektywy i zrozumieć, co warto zmienić. Nie wystarczy jednak ocenić wykonanej pracy. Ważne, by po rozmowie było wiadomo, co się sprawdziło, co wymaga poprawy i jakie działania podjąć dalej?

Najbardziej bezpośredni przykład zespołowej informacji zwrotnej pojawia się w opowieści mjr Krzysztofa Puwalskiego, operatora GROM, o misjach w moim programie „Służby". Na pytanie, co dzieje się po zakończeniu akcji, odpowiada: – *Po takich wydarzeniach dobrze jest zrobić after action review, czyli po prostu usiąść z chłopakami, z którymi się brało udział w tym, i po prostu sobie przegadać to wszystko*. Rozmowy odbywały się zarówno w sześcioosobowej sekcji, jak i w szerszym gronie uczestników operacji. Szczegółowo odtwarzano przebieg działań: kto co robił, gdzie się znajdował i jakie błędy popełnił. Major Puwalski wspomina również sytuacje, w których pojawiały się pretensje. W jednej z nich ładunek nie otworzył bramy, więc musiał dokończyć pracę narzędziem wyłomowym. Później uczestnicy omawiali zarówno przyczynę problemu, jak i sposób poradzenia sobie z nim. Dziś *after action review* pozostaje dla K Puwalskiego stałym elementem zajęć i szkoleń.



W pracy zespołu podobne podsumowanie nie powinno ograniczać się do oceny końcowego wyniku. Warto odtworzyć przebieg zadania, ustalić, jakie informacje były dostępne, które decyzje się sprawdziły, co zawiodło i co pomogło rozwiązać problem. Najważniejsze, by na końcu określić, co zespół powinien zrobić inaczej następnym razem.

GRUNT TO DOBRE PYTANIE

Generał Andrzej Kowalski, opowiadając w tym samym programie o relacjach w pracy, przywołał pytanie, które przełożony może zadać młodemu oficerowi: „Czy to jest tak, że to ty jesteś prowadzącym, czy ty jesteś prowadzony w tej relacji?". Chodzi o sytuację, w której kontakt z osobą z zewnątrz wymaga tak dużego zaangażowania emocjonalnego, że oficer zaczyna tracić dystans. Pytanie ma pomóc mu sprawdzić, czy nadal kontroluje przebieg relacji, czy też sam zaczyna ulegać jej dynamice. Jak zaznaczał A. Kowalski, postawione w odpowiednim kontekście może być „niesamowicie otrzeźwiające".

Podobny mechanizm można wykorzystać w rozmowie menedżera z pracownikiem. Zamiast od razu stawiać diagnozę i mówić: „Jesteś za miękki", szef może zapytać handlowca, który stale zgadza się na kolejne ustępstwa: co pierwotnie ustaliliście, na co zgodziłeś się dodatkowo i jakie są tego konsekwen-

eprasa.pl 7da328019a



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.

cje? Menedżerowi, który regularnie wyręcza zespół, może z kolei pomóc pytanie o to, które zadania pracownicy potrafią już wykonać samodzielnie, a w których nadal ich zastępuje?

Dobre pytanie nie zwalnia przełożonego z obowiązku nazwania błędu i wyjaśnienia jego skutków. Pozwala jednak sprawdzić, jak pracownik rozumie sytuację i co sam w niej dostrzega. Czasem problem wynika z braku umiejętności, a czasem z niejasnych oczekiwań lub sprzecznych poleceń. Rozpoznanie przyczyny pomaga dobrać właściwe rozwiązanie.

OCENA TO NIE WSZYSTKO

Major Krzysztof Puwalski, opowiadając o drodze do GROM-u, wspominał około pięciogodzinne testy psychologiczne. Badano m.in. współdziałanie w grupie, odporność na stres i szybkość podejmowania decyzji. Wyników jednak później nie poznał. – *Nikt nie omawiał ze mną jeden na jeden* – mówił o braku rozmowy, podczas której ktoś wyjaśniłby mu jego profil. Wiedział jedynie, że przeszedł dalej, ponieważ został zaproszony do kolejnego etapu. To opis jego doświadczenia z selekcji, nie charakterystyka wszystkich procedur stosowanych w jednostkach specjalnych. Pokazuje jednak różnicę między samą oceną a informacją, która pomaga zrozumieć jej wynik.

Podobna sytuacja może wystąpić w organizacji. Pracownik otrzymuje wynik oceny okresowej, ale nie dowiaduje się, co konkretnie robi dobrze, nad czym powinien pracować i jak może to osiągnąć. Sama ocena może być potrzebna do podejmowania decyzji kadrowych. Feedback powinien jednak wyjaśniać, co stoi za wynikiem i jakie działania warto podjąć. Zamiast ogólnego komunikatu „oczekuję większego zaangażowania" przełożony powinien wskazać, jakich konkretnie zachowań oczekuje. Konkretne przykłady pomagają oddzielić obserwację od osobistej opinii.

DOCENIAJ KONKRETNY WKŁAD

Feedback to nie tylko wskazywanie błędów i obszarów do poprawy. Powinien również pomagać pracownikowi rozpoznawać działania, które warto powtarzać. Maciej Zakrocki, dziennikarz scenarzysta, wspominając w „Męskich Rozmowach" współtworzenie „Sensacji XX wieku", opowiadał o sukcesie programu i satysfakcji, jaką dawała mu ta praca. Zwracał jednocześnie uwagę, że podczas wręczania nagród uwaga skupiała się na prowadzącym, choć sam od początku był współautorem cyklu. Nie była to opowieść o firmowym systemie informacji zwrotnej, ale przypomina o znaczeniu uznania dla pracy, której odbiorcy nie widzą. W zespołach również są osoby reprezentujące projekt i te, których wkład pozostaje mniej widoczny, choć ma istotne znaczenie dla wyniku. Dlatego zamiast poprzestawać na ogólnym „świetna robota, zespole", warto wskazać konkretne działanie i wyjaśnić, dlaczego było ważne.

CO ZOSTAJE PO ROZMOWIE?

Przykłady K. Puwalskiego i A. Kowalskiego pokazują dwa uzupełniające się sposoby pracy z informacją zwrotną. Pierwszy polega na wspólnym odtworzeniu przebiegu działania i wyciągnięciu wniosków na przyszłość. Drugi – na zadaniu pytania, które pomaga dostrzec problem z innej perspektywy. W obu przypadkach ważne jest wyjście poza samą ocenę. Feedback powinien odnosić się do konkretnych zachowań, wyjaśniać ich skutki i pomagać określić, co zrobić dalej. Praktycznym sprawdzianem takiej rozmowy jest to, co pozostaje po jej zakończeniu. Czy obie strony potrafią nazwać problem? Czy wiadomo, co warto kontynuować, co poprawić i jakie działanie podjąć? Czy ustalono, kiedy sprawdzić efekty?

Jeśli odpowiedzi na te pytania są jasne, informacja zwrotna ma szansę przełożyć się na zmianę. Jeśli rozmowa kończy się jedynie wymianą opinii, jej potencjał może pozostać niewykorzystany. ©

eprasa.pl 7da328019a



WYNAGRODZENIA

CO Z TĄ JAWNOŚCIĄ?

Zaledwie 5 proc. respondentów deklaruje, że ich organizacje wdrożyły już rozwiązania zgodne z wymaganiami dyrektywy dotyczącej jawności wynagrodzeń. Większość pracodawców nadal pracuje nad zmianami lub dopiero analizuje ich zakres – wynika z ankiety przeprowadzonej przez Crowe, Contract Administration i TGC Corporate Lawyers.

– Wdrożenie nowych regulacji nie powinno ograniczać się do zmiany treści ogłoszeń rekrutacyjnych czy przygotowania dodatkowych procedur. Pracodawcy powinni spojrzeć szerzej na cały system wynagradzania: kryteria wartościowania stanowisk, zasady ustalania płac oraz podwyżek i awansów, a także dostęp pracowników do informacji oraz sposób dokumentowania podejmowanych decyzji. To projekt wymagający współpracy HR, zarządu, finansów i działu prawnego – mówi Magdalena Wilkoszewska, dyrektor działu prawa pracy w TGC Corporate Lawyers.

MEDIA

Doświadczenie ważniejsze niż potencjał?

Kate Nicholls w artykule „Businesses prioritise experienced hires as costs rise" wskazuje, że rosnące koszty rekrutacji i wdrażania pracowników skłaniają firmy do zatrudniania osób z doświadczeniem, ograniczając szanse młodych ludzi na rozpoczęcie kariery zawodowej. Z badania CBI/Pertemps Employment Trends Survey 2026, przeprowadzonego wśród 682 brytyjskich firm, wynika, że 44 proc. przedsiębiorstw preferuje doświadczonych kandydatów, a odsetek firm pewnych co do zatrudniania osób rozpoczynających karierę spadł w ciągu roku z 24 do 15 proc. Ponad połowa badanych (53 proc.) ogranicza również liczbę staży i praktyk. Choć firmy szukają oszczędności, ograniczanie rekrutacji juniorów może utrudnić im pozyskiwanie talentów w przyszłości. Dział HR może przeciwdziałać temu trendowi, zmniejszając wymagania dotyczące doświadczenia, oceniając potencjał kandydatów oraz inwestując w onboarding, mentoring i jasno określone ścieżki rozwoju. Warto też poszerzać źródła rekrutacji i planować wdrożenie tak, by ograniczać jego koszty.

RANKING

Executive MBA ALK w światowej czołówce



Program Executive MBA Akademii Leona Koźmińskiego zajął 63. miejsce na świecie w rankingu „Financial Times" 2026, awansując o pięć pozycji względem ubiegłego roku. Jest jedynym programem z Europy Środkowo-Wschodniej w tegorocznej setce. Ranking brytyjskiego dziennika gospodarczego jest międzynarodowym punktem odniesienia w edukacji biznesowej. Obejmuje 100 programów dla doświadczonych menedżerów z całego świata, a ważną częścią oceny są kariery ich absolwentów – rozwój zawodowy, wzrost wynagrodzeń oraz doświadczenia i opinie o ukończonych studiach.

eprasa.pl 7da328019a



RYNEK PRACY

CORAZ WIĘCEJ FIRM STAWIA NA PRACĘ TYMCZASOWĄ

Z pracy tymczasowej korzysta coraz więcej przedsiębiorstw. Raport Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej pokazuje, że w 2025 r. z tej formy zatrudnienia skorzystało blisko 20 tys. pracodawców użytkowników. Agencje zatrudnienia skierowały do pracy 697 tys. osób i zawarły prawie 1,39 mln umów, co pokazuje, że dla wielu firm praca tymczasowa jest nie tylko narzędziem elastyczności, lecz także sposobem na bezpieczniejsze planowanie zatrudnienia.

– Praca tymczasowa stabilizuje się, ale zmienia się jej rola. Coraz częściej obserwujemy, że pracodawcy traktują tę formę zatrudnienia jako element swojej strategii. Firmy nie chcą zwiększać wewnętrznego zatrudnienia, a jednocześnie chcą elastycznie zmieniać wielkość zatrudnienia wraz ze zmianami zamówień, bez rezygnowania z legalnych i uporządkowanych modeli współpracy. To właśnie tutaj praca tymczasowa znajduje dziś swoje miejsce – mówi Ewelina Glińska-Kołodziej, CEO agencji zatrudnienia Trenkwalder i członek zarządu Polskiego Forum HR.

INICJATYWY



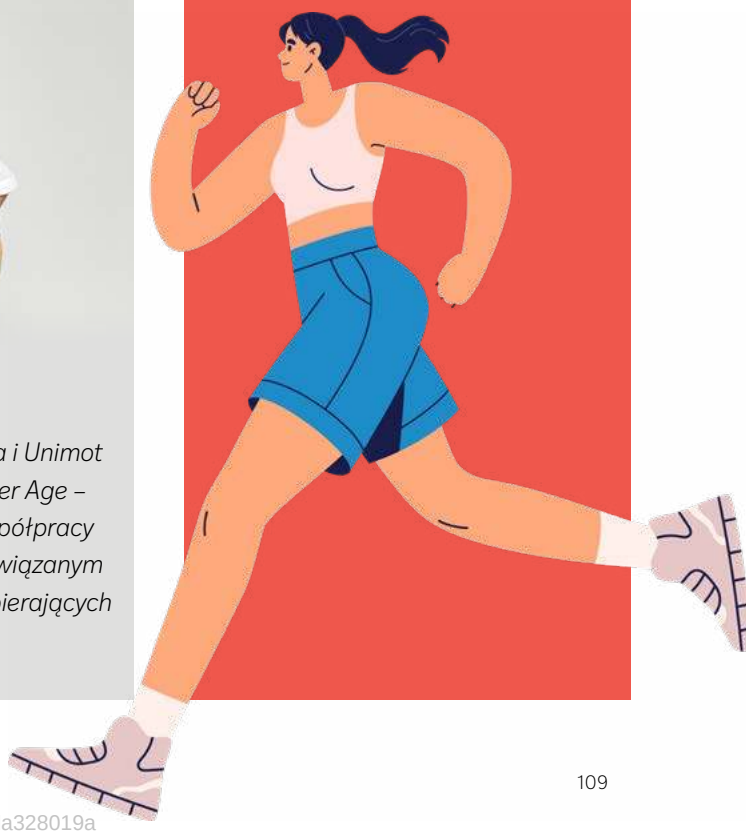
Pracodawcy łączą siły

Orange Polska, IKEA, InPost, Erste, ORLEN, Polpharma i Unimot podpisali porozumienie powołujące inicjatywę „Power Age – siła tkwi w pokoleniach". Jej celem jest rozwijanie współpracy międzypokoleniowej, przeciwdziałanie stereotypom związanym z wiekiem oraz wypracowywanie dobrych praktyk wspierających różnorodność pokoleniową w miejscu pracy.

BADANIE

Sport wpływa na rozwój

Dane opublikowane w raporcie „Girls Who Play Change the Game" firm e.l.f. Beauty i Parity wskazują na silny, poparty danymi związek między aktywnością sportową kobiet w okresie nastoletnim a ich późniejszym rozwojem zawodowym. Badanie objęło ponad 9,5 tys. respondentek ze Stanów Zjednoczonych, Kanady, Niemiec i Wielkiej Brytanii, co czyni je jednym z największych i najbardziej przekrojowych badań tego typu. Wnioski są jasne i spójne: kobiety, które w wieku szkolnym uprawiały sport, częściej obejmują stanowiska kierownicze, aspirują do ról na wyższym szczeblu i negocjują swoje wynagrodzenie. Wskazują również, że umiejętności zdobyte dzięki sportowi wspierały je w rozwoju kariery.



eprasa.pl 7da328019a

personel & zarządzanie



W następnym numerze:

Jak styl podejmowania decyzji lidera wpływa na zespół i organizację?

Największa luka w procesach HR dotyczących cudzoziemców

HRBP 5.0 – partner czy architekt wpływu?

O reputacji organizacji, doświadczeniach kandydatów i czynnikach wpływających na decyzje zawodowe

Czy szef powinien być terapeutą dla swoich pracowników?

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2027

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

- wersja PREMIUM – wydanie papierowe i e-wydanie z dostępem do archiwum – prenumerata na 12 miesięcy – 1123 zł brutto
- wersja STANDARD – wydanie papierowe lub e-wydanie – prenumerata na 12 miesięcy – 1004 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 7da328019a

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 7da328019a

5 edycja

HR EXCELLENCE

#pozaSchematami 2026

25.11.2026 r. Warszawa



dołącz do nas bezpłatnie

Organizator

personel & zarządzanie

Partnerzy

KOZMINSKI UNIVERSITY

KIROV & PARTNERS

KIROV.PL LIFEENERGY.PL

Bank Polski

CleverBrains

Bizzou

Patron medialny

DGP Dziennik Gazeta Prawna

eprasa.pl 7da328019a