INFOR
Zał. R. Pleńkowski w 1987 r.

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

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **5** (434) MAJ 2026



CICHA EPIDEMIA PRZECIĄŻENIA

Rozmowa z Weroniką Ławniczak, założycielką Instytutu Holispace

TEMAT NUMERU

generacje w rytmie zmian

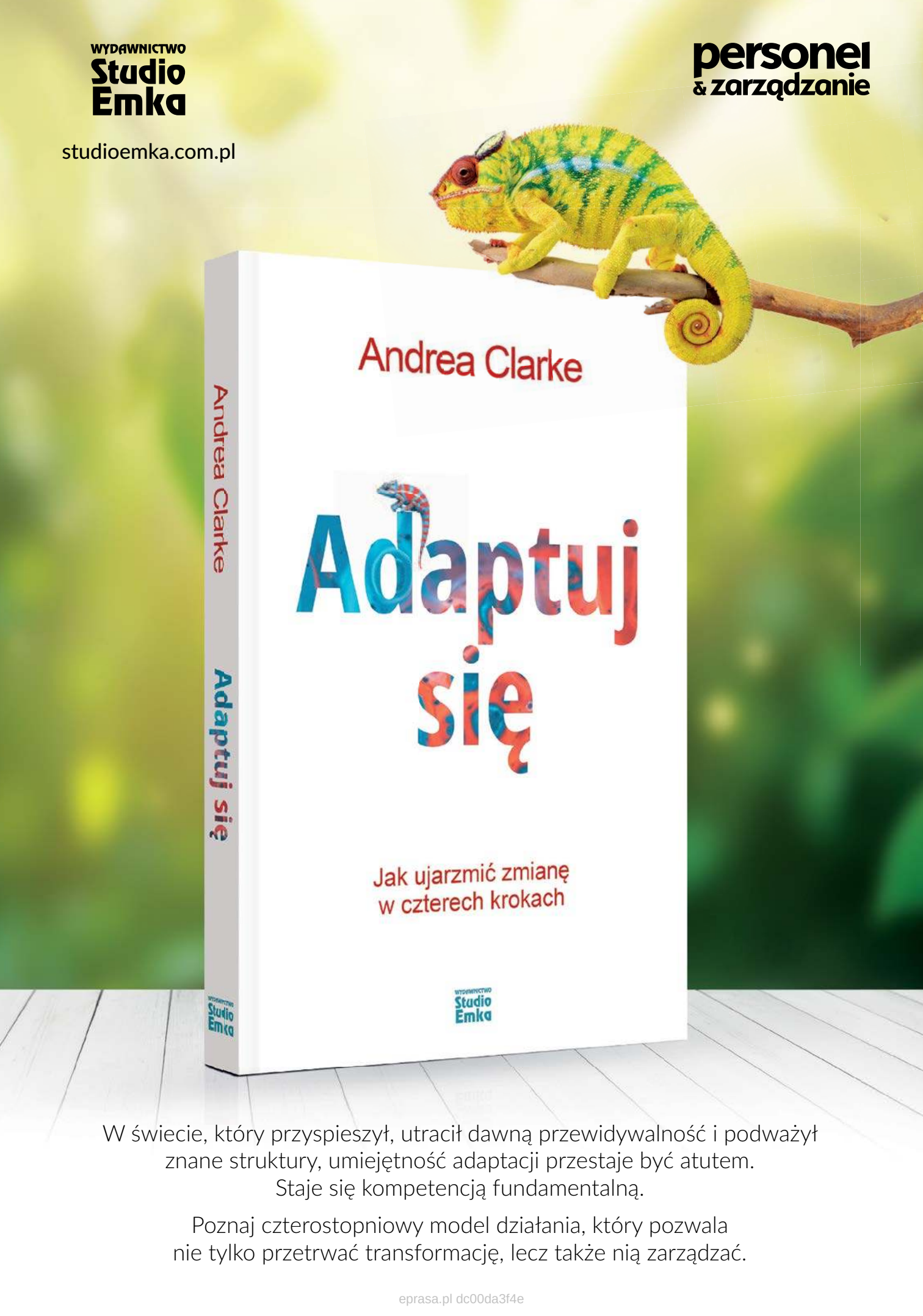
CENA: 95 zł (w tym VAT 8%)

eprasa.pl dc00da3f4e

WYDAWNICTWO Studio Emka

personel & zarządzanie

studioemka.com.pl



W świecie, który przyspieszył, utracił dawną przewidywalność i podważył znane struktury, umiejętność adaptacji przestaje być atutem. Staje się kompetencją fundamentalną.

Poznaj czterostopniowy model działania, który pozwala nie tylko przetrwać transformację, lecz także nią zarządzać.

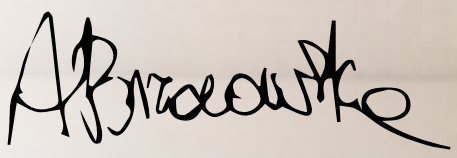
eprasa.pl dc00da3f4e

Zmiana pokoleniowa przestała być dziś jedynie kategorią demograficzną – stała się realnym doświadczeniem organizacji, które funkcjonują jednocześnie w różnych modelach pracy, wartości i oczekiwań. Szczególnie dobitnie wybrzmiewa napięcie między potrzebą stabilności a koniecznością ciągłej adaptacji. Z jednej strony mamy doświadczenie, kontekst i umiejętność przewidywania, z drugiej – odwagę kwestionowania *status quo* i naturalną biegłość w świecie technologii. Dopiero połączenie tych perspektyw daje organizacjom realną siłę.

Trudno nie zauważyć, że wiele wyzwań, które przypisujemy różnicom pokoleniowym, ma swoje źródło w komunikacji, niedoprecyzowanych rolach czy nieuświadomionych oczekiwaniach. Tam, gdzie pojawia się jasny przekaz – napięcia słabną. Tam, gdzie go brakuje – rosną interpretacje, emocje i konflikty. To ważna wskazówka dla działu HR i liderów: zarządzanie pokoleniami zaczyna się nie od etykiet, lecz od uważności na człowieka.

Jednocześnie widać wyraźnie, że zmiana pokoleniowa – czy to w zespołach, czy w firmach rodzinnych – nie jest procesem technicznym. To moment, w którym spotykają się ambicje, lęki, potrzeba wpływu i potrzeba uznania. Bez zaufania i świadomego przepracowania tych emocji trudno mówić o trwałej transformacji.

Temat numeru tego wydania pokazuje, że przyszłość organizacji nie należy do jednego pokolenia. Należy do tych, którzy potrafią stworzyć przestrzeń do współpracy, uczenia się od siebie i budowania wspólnego rytmu działania – mimo różnic, a często właśnie dzięki nim.



Aleksandra Brzozowska

Head of L&D, Ringier Axel Springer Polska



epasa.pl



OD REDAKCJI

Dziś w organizacjach funkcjonują równolegle cztery pokolenia pracowników – z różnym podejściem do pracy, rozwoju i oczekiwań wobec pracodawcy. Jak pogodzić te perspektywy w jednej firmie, nie sprowadzając ich do uproszczeń, można przeczytać w temacie numeru.

Część pracowników – szczególnie młodszych – nie traktuje awansu menedżerskiego jako naturalnego celu kariery. Wybiera ścieżkę ekspercką, rozwój kompetencji i specjalizację. To ważny sygnał dla organizacji – więcej o tym, jak zarządzać pracownikiem, który nie aspiruje do roli menedżera – w tekście „Nie chcę awansu!".

W tym wydaniu przypominamy, że do 7 czerwca firmy muszą wdrożyć dyrektywę o jawności wynagrodzeń. Kluczowe staje się zatem wartościowanie stanowisk pracy. Transparentność płac i uporządkowanie struktur wynagrodzeń przestają być kwestią techniczną – stają się elementem kultury organizacyjnej. To szansa na większą przejrzystość, zaufanie i zaangażowanie.

Nawet najlepiej zaprojektowane procesy nie wystarczą bez właściwej komunikacji. Działy HR i liderzy muszą mówić o zmianach w sposób zrozumiały i budujący zaufanie. Wystąpienia publiczne to kompetencja krytyczna wpływająca na efektywność biznesową. Co zrobić, żeby ludzie chcieli przemawiać – w artykule „Najcichszy problem firm".

Na tym polega dziś wyzwanie dla organizacji: łączyć perspektywy, porządkować złożoność i nadawać sens zmianom.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

spis treści

6 Opinie: Czy dziś dla firmy bardziej liczy się bogate CV, czy realne umiejętności kandydata?
Jagna Pomorska, Artur Trukawiński, Aleksandra Manios, Monika Milani

10 Cicha epidemia przeciążenia
Rozmowa z Weroniką Ławniczak, założycielką Instytutu Holispace w Warszawie, o tym, jak podejście do zdrowia liderów zmienia perspektywę zarządzania
Anna Władarczyk

38 Siła zespołów w świecie przemian
Założenia i realizacja polityki personalnej w Holcim Polska
Halina Guryn

44 Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Karol Bukala, Izabela Nowikowska, Agnieszka Bukowska

50 Nie chcę awansu!
Jak skutecznie zarządzać pracownikiem, który nie ma ambicji liderskich?
Marta Barcicka

56 Różni, ale razem
Neuroróżnorodność w miejscu pracy: wyzwania i potencjał
Halina Guryn

62 Kiedy lider przestaje nadążać
Rozmowa z Dagmarą Kołodziejczyk, prezeską zarządu Together Consulting o tym, jak Eko-Przywództwo może zmienić podejście menedżerów do zarządzania zespołami

67 Ubezpieczenia grupowe jako benefit
Kiedy naprawdę działają?

70 Najcichszy problem firm
Czyli dlaczego ludzie nie potrafią przemawiać publicznie i jak to zmienić?
Magdalena Teterko-Walczak

75 Jak mierzyć pracę?
Wartościowanie jako element zmiany podejścia do zarządzania, kultury organizacyjnej i systemu wynagrodzeń
Grzegorz Flipowicz

80 Mamy wracają... albo odchodzą
Jak stworzyć w firmie środowisko sprzyjające powrotowi kobiet po urlopie macierzyńskim?
Paulina Janiak

84 Inspektor jako quasisąd
Nowe uprawnienia Państwowej Inspekcji Pracy i ich wpływ na modele zatrudnienia oraz ryzyko pracodawców
Małgorzata Krzyżowska

90 Rozmowy o...
odpowiedzialności lidera
Szymon Glonek

92 Dzieje się, czyli informacje z rynku

96 Czytelnia

eprasa.pl dc00da3f4e



TEMAT NUMERU

generacje w rytmie zmian

16 **Pokolenia w harmonii**
W jaki sposób wykorzystać mocne strony różnych generacji do efektywnej współpracy?
Żaneta Spadło

22 **Jak wyglądają relacje między pokoleniami w firmach?**

24 **Jedna firma, cztery światy**
Budowanie odporność organizacji bez pokoleniowych etykiet
Magdalena Cygan

28 **Sukcesja pod napięciem**
Ukryte mechanizmy zmiany pokoleniowej w firmach rodzinnych
Magda Maroń

32 **Za młodzi, za dojrzali...**
Czyli podwójna dyskryminacja w miejscu pracy
Anna Macnar

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

znajdź nas na:

eprasa.pl dc00da3f4e

CZY DZIŚ DLA FIRMY BARDZIEJ LICZY SIĘ BOGATE CV, CZY REALNE UMIEJĘTNOŚCI KANDYDATA?

W wielu branżach realna sprawczość kandydata zaczyna ważyć więcej niż bogate CV, ale doświadczenie zawodowe wcale nie traci na znaczeniu. Zmienia się po prostu sposób, w jaki je definiujemy i weryfikujemy. Z perspektywy CEO spółki technologicznej działającej w obszarze VR i AI widzę wyraźnie, że od sztywnej chronologii stanowisk ważniejsze staje się tempo uczenia się, odwaga w testowaniu nowych narzędzi i umiejętność dowożenia efektów w warunkach ciągłej zmiany i niepewności.

W świecie, gdzie cykl życia technologii liczy się w kwartałach, lata spędzone przy jednym narzędziu bywają mniej istotne niż to, czy ktoś potrafi w krótkim czasie opanować zupełnie nowy zestaw technologii. Coraz częściej liczy się, jakie problemy kandydat realnie rozwiązał, jaką wartość dostarczył zespołowi i czego nauczył się po drodze, a nie ilu ma byłych pracodawców w CV. Warto doprecyzować, że otwartość firm na osoby z krótszym stażem nie oznacza powrotu do modelu junior po kursie, bez projektów. Próg wejścia się podniósł, bo junior w 2026 r. wnosi do organizacji portfolio, projekty, staże, udział we wdrożeniach, a nie wyłącznie listę ukończonych szkoleń. Są jednocześnie obszary, w których staż i pamięć operacyjna człowieka pozostają krytyczne. W medycynie, lotnictwie, energetyce, inżynierii ciężkiej czy rolach związanych z bezpieczeństwem i zarządzaniem kryzysowym doświadczenie to warunek minimalny. W projektach szkoleniowych VR widać, że symulacje przyspieszają uczenie i obniżają koszt błędu, ale nie zastąpią osądu specjalisty. W takich profesjach technologie są wsparciem, a nie zamiennikiem kompetencji.



Jagna Pomorska

CEO Connected Realities, ekspertka technologii immersyjnych, liderka transformacji cyfrowej, finalistka XVI edycji konkursu Sukces Pisany Szminką

Rynek zaczyna stawiać na wysoki potencjał, zwłaszcza w data science, produktach cyfrowych, marketingu i obsłudze klienta. Firmy coraz częściej są otwarte na kandydatów z krótkim stażem, lecz z silnymi kompetencjami cyfrowymi i nastawieniem na rozwój, jeśli towarzyszy temu dobry onboarding. Młodzi kandydaci mają naturalną przewagę w digital fluency – są oswojeni z chmurą, AI i narzędziami no code. Badanie Pracuj.pl wśród pokolenia Z pokazuje jednak, że 54 proc. młodych za kluczowe dla kariery uznaje umiejętności miękkie, a dopiero potem wiedzę specjalistyczną i języki obce. To koryguje obraz pokolenia „tylko od technologii". Połączenie kompetencji cyfrowych z empatią sprawia, że juniorzy coraz częściej stają się partnerami dla doświadczonych liderów.

Najlepiej radzą sobie dziś osoby hybrydowe: wystarczająco doświadczone, by rozumieć konsekwencje decyzji, i na tyle elastyczne, by stale aktualizować swoje umiejętności.

eprasa.pl dc00da3f4e



Artur Trukawiński

General Manager, Arche Nałęczów. Rekruter kadry zarządzającej, laureat World Travel Awards i IHG Awards.

Z perspektywy ponad 30 lat w hotelarstwie oraz dziewięciu otwarć obiektów, od hoteli butikowych po duże centra konferencyjne działające pod markami międzynarodowymi i polskimi, mogę powiedzieć jedno: dziś CV jedynie otwiera drzwi. O tym, kto w nich zostaje, decydują realne umiejętności, postawa i zdolność działania w praktyce. Przez lata rekrutowałem kadrę zarządzającą na wszystkich szczeblach, w tym szefów kuchni, dyrektorów operacyjnych i menedżerów odpowiedzialnych za pre-openingi, i nauczyłem się, że doświadczenie praktyczne często przewyższa imponujące CV.

W hotelarstwie, zwłaszcza przy pre-openingach, szybko weryfikuje się, czy doświadczenie zapisane na papierze przekłada się na efektywne działanie. Liczy się nie tylko wiedza teoretyczna, ale umiejętność pracy pod presją czasu, w niepełnych strukturach i w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Kandydat powinien być elastyczny, samodzielny i gotowy płynnie przechodzić między rolami, biorąc odpowiedzialność za wynik całego zespołu.

Doskonałym przykładem są rekrutacje szefów kuchni, w tym celebrytów telewizyjnych. Kandydaci często mają imponujące CV, doświadczenie w renomowanych obiektach lub współpracę z brandami międzynarodowymi, ale dopiero praktyczny etap procesu ujawnia prawdziwe kompetencje. Weryfikuje się organizację pracy, zarządzanie zespołem, kontrolę kosztów i znajomość standardów operacyjnych. Nie zawsze rozpoznawalne nazwisko w CV oznacza efektywność w codziennej pracy.

Często kandydaci z krótszym, mniej efektownym CV, pochodzący z mniejszych obiektów, wykazują pełne zrozumienie produktu, logistyki, finansów i zarządzania zespołem. Potrafią gotować, liczyć marżę, kontrolować inwentaryzację i utrzymywać standard. To oni często okazują się najlepszym wyborem, szczególnie gdy trzeba łączyć kreatywność z umiejętnością efektywnego działania w dużych strukturach.

Ogromne znaczenie ma również dopasowanie doświadczenia do skali i charakteru obiektu. Kompetencje, które sprawdzają się w małym, luksusowym hotelu nie zawsze przekładają się na efektywność w dużym hotelu konferencyjnym. W takich przypadkach liczy się planowanie, logistyka, zarządzanie zespołem oraz kontrola kosztów. Doświadczenie pracy w brandach międzynarodowych w CV nie zastąpi praktycznych umiejętności w odpowiedniej skali.

Proces weryfikacji kandydata obejmuje analizę profili, sprawdzenie spójności zatrudnienia, weryfikację referencji i korzystanie z sieci kontaktów. Wywiad środowiskowy pozwala sprawdzić, czy kandydat faktycznie wkomponuje się w zespół i kulturę firmy.

Podsumowując, bogate CV przyciąga uwagę, ale ostatecznie decydują praktyczne umiejętności, doświadczenie dopasowane do skali biznesu i reputacja w środowisku. To one przekładają się na efektywność pracy i realną wartość dla organizacji.

eprasa.pl dc00da3f4e

CV to bilet wstępu. Realne umiejętności są obietnicą wspólnej podróży. W czasach, gdy zmiana stała się stałym elementem biznesu, a tempo transformacji technologicznej osiągnęło bezprecedensową dynamikę, dla organizacji zdecydowanie większą wartość mają realne umiejętności kandydata niż bogate CV. Nie oznacza to jednak, że CV straciło na znaczeniu. Przeciwnie – dobrze przygotowany, precyzyjnie dopasowany do wymagań stanowiska dokument nadal pełni funkcję selekcyjną i wizerunkową. Jest jak bilet wstępu: pozwala dostrzec kandydata, zaprasza do rozmowy, buduje pierwszy obraz. Jego rola jest szczególnie istotna, biorąc pod uwagę fakt, jak niewiele czasu rekruterzy poświęcają na pierwsze, wstępne „przeskanowanie" CV – w wielu badaniach potwierdzono, że jest to zaledwie 6–9 sekund.

Z perspektywy działu HR kluczowe jest dziś rozróżnienie między deklaracją a dowodem. Przebieg kariery zawodowej dostarcza informacji o kontekście i ekspozycji na określone wyzwania, ale nie stanowi gwarancji posiadania konkretnych kompetencji. Te – rozumiane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw – ujawniają się dopiero w działaniu.

Dlatego współczesne procesy rekrutacyjne opierają się na metodach pozwalających obserwować kandydata w sytuacjach zbliżonych do rzeczywistych. Narzędzia, takie jak zadania projektowe, studia przypadków, symulacje biznesowe, wywiady behawioralne czy sesje assessment center – umożliwiają ocenę sposobu myślenia, podejmowania decyzji oraz jakości komunikacji i współpracy kandydata. To właśnie w tych warunkach widoczna staje się powtarzalność zachowań i faktyczna skuteczność działania.

Kluczowe znaczenie mają dziś również kompetencje miękkie. Gotowość do przyjmowania odpowiedzialności i pokonywania trudności, umiejętność uczenia się nowych rzeczy i oduczania starych przestają być traktowane jako uzupełnienie kompetencji twardych – stają się ich niezbędnym fundamentem.

Organizacje coraz częściej poszukują osób, które nie tylko odpowiadają na bieżące potrzeby, ale są w stanie rozwijać się wraz z firmą i współtworzyć jej przyszłość, traktując zmianę jako szansę. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera potencjał rozwojowy kandydata, w tym jego ciekawość poznawcza, zdolność adaptacyjna i gotowość do kwestionowania utartych schematów.

Dla działu HR proces rekrutacyjny to odpowiedzialność za decyzje, które wpisują się w strategiczny rozwój całej organizacji. Dlatego dopiero realne, zweryfikowane w praktyce, dopasowane do stanowiska i kultury organizacyjnej kompetencje stają się prawdziwą obietnicą tego, jak może wyglądać wspólna podróż zawodowa kandydata i organizacji. CV otwiera drzwi, ale to kompetencje i potencjał decydują dziś o tym, czy za tymi drzwiami możliwe będzie zbudowanie trwałej i wartościowej współpracy z korzyścią dla obu stron.



Aleksandra Manios

HR Business Partner,
DACHSER, Country Office
Poland

eprasa.pl dc00da3f4e



Monika Milani

Dyrektor HR w Toyota Bank Polska SA, mediator sądowy, wykładowca ALK

Od kilku lat obserwuję w świecie HR wyraźne i nieodwołalne przesunięcie akcentów. Tradycyjny model rekrutacji, oparty na analizie linearnej ścieżki kariery i prestiżu ukończonych uczelni, ustępuje miejsca podejściu prorozwojowemu. Dziś formalne wykształcenie i wieloletnie doświadczenie często tracą na znaczeniu na rzecz potencjału oraz zdolności do tzw. unlearningu, czyli umiejętności szybkiego porzucania nieaktualnych już schematów działania.

W dynamicznym środowisku biznesowym, w którym cykl życia technologii staje się krótszy niż przeciętny staż pracownika, to aktualna wiedza, elastyczność poznawcza i kompetencje cyfrowe stają się walutą o najwyższej wartości. Kandydaci, którzy potrafią szybko się adaptować i myślą nieszablonowo, często wnoszą do organizacji większą wartość dodaną niż osoby z imponującą historią zawodową, ale mniejszą gotowością do zmian. W Toyota Bank Polska hołdujemy japońskiej filozofii Kaizen ciągłego doskonalenia. Z tej perspektywy „bogate CV" jest jedynie zapisem przeszłości, podczas gdy my szukamy gwarancji na przyszłość. Widzimy, że inwestycja w osoby z wysokim potencjałem, nawet jeśli ich doświadczenie w danej branży jest skromne, zwraca się bardzo szybko, pod warunkiem zapewnienia im ustrukturyzowanego onboardingu oraz środowiska promującego wymianę wiedzy.

Jednocześnie musimy zachować pragmatyzm. Istnieją obszary, w których branżowe doświadczenie oraz specjalistyczne, formalne wykształcenie pozostają fundamentem niemożliwym do pominięcia. Dotyczy to zwłaszcza sektora tak mocno regulowanego jak bankowość. Tutaj dogłębna wiedza merytoryczna, praktyka w monitorowaniu dynamicznych zmian regulacyjnych czy umiejętność wielowymiarowej oceny ryzyka są kwestią bezpieczeństwa operacyjnego i compliance. W tych obszarach sam potencjał to za mało. Potrzebne jest doświadczenie „bojowe", które pozwala przewidywać skutki decyzji w skomplikowanym ekosystemie finansowym. Podobnie rzecz ma się z rolami menedżerskimi. Choć predyspozycje przywódcze są rozwijalne, to realnych doświadczeń w zarządzaniu zespołem w sytuacjach kryzysowych nie zastąpi nawet najlepsze szkolenie czy wysoki wynik w testach psychometrycznych.

Dlatego w procesach rekrutacyjnych Toyota Bank Polska stawiamy na świadomą równowagę. Nie skreślamy kandydatów z bogatym doświadczeniem, ale redefiniujemy sposób jego oceny. Sprawdzamy, na ile ich historia zatrudnienia jest dowodem na zdolność do rozwoju, a na ile jedynie trzymaniem się wypracowanych latami rutyn. Ostatecznie o sukcesie kandydata decyduje miks trzech elementów: autentyczności, motywacji do nauki oraz konkretnych umiejętności technicznych, które weryfikujemy poprzez zadania praktyczne i case studies, a nie tylko poprzez lekturę opisu stanowisk w CV. W nowoczesnym HR dyplom jest zaproszeniem do rozmowy, ale to „power skills" i dopasowanie do kultury organizacyjnej decydują o zatrudnieniu.

> *Kandydaci, którzy potrafią szybko się adaptować i myślą nieszablonowo, często wnoszą większą wartość niż osoby z długą historią zawodową, ale mniejszą gotowością do zmian.*

eprasa.pl dc00da3f4e



CICHA EPIDEMIA przeciążenia

Rozmowa z Weroniką Ławniczak, założycielką Instytutu Holispace w Warszawie, o tym, jak podejście do zdrowia liderów zmienia perspektywę zarządzania

Jak ocenia Pani kondycję menedżerów i ich funkcjonowanie w biznesie?
Menedżerowie pełnią dziś wiele ról jednocześnie i bardzo często stawiają siebie na końcu, mimo że odpowiadają za wyniki i zaangażowanie pracowników. Wskazuje na to moje doświadczenie wynikające z wielu lat pracy w wymagających projektach infrastrukturalnych oraz opinii pacjentów z Instytutu Holispace. Ponadto rola menedżera przestała być wyłącznie rolą zawodową. Ona przenika życie prywatne i zawodowe. Menedżer jest jednocześnie liderem, pracownikiem, osobą zarządzającą, ale też partnerem, rodzicem, człowiekiem z pasjami i ograniczeniami. Problem polega na tym, że w tej mnogości ról bardzo często nie ma miejsca na refleksję nad sobą. Liderzy są dziś przeciążeni, funkcjonują w trybie ciągłego reagowania, odcięci od własnych sygnałów i potrzeb, a przez to coraz częściej działają poniżej swojego potencjału – zarówno zdrowotnego, jak i decyzyjnego. To sprawdzian w warunkach VUCA i BANI, który weryfikuje naszą odporność do pracy w świetle ciągłych zmian, kruchości i czarnych łabędzi.

Ta obserwacja była jednym z impulsów do stworzenia Instytutu Holispace. Jakie przesłanie towarzyszy Pani w pracy z pacjentami tego centrum?
W Holispace prowadzimy człowieka przeciążonego, rozregulowanego, w bólu lub w spadku wydolności. Zaczynamy od pogłębionej diagnostyki – medycznej, funkcjonalnej. Na tej podstawie budujemy indywidualną strategię zdrowotną, rehabilitacyjną i regeneracyjną na poziomie ciała i umysłu. Zarządzamy zdrowiem jak kapitałem – z myślą o wieloletnim horyzoncie życia i kariery zawodowej. Według definicji WHO - zdrowie to nie jest brak choroby, tylko stan pełnego dobrostanu – fizycznego, psychicznego i społecznego. I właśnie ta wielowymiarowość była punktem wyjścia do powołania Instytutu, który stał się odpowiedzią na potrzebę zatrzymania. Wypełniamy lukę między wymaganiami biznesu a realnymi potrzebami ludzi. To jest ekonomia długiego życia w praktyce.

eprasa.pl dc00da3f4e

W organizacjach standardem są programy wellbeingowe. Czy koncepcja dobrostanu jest zatem dobrze rozumiana?

Moim zdaniem nadal nie. W wielu organizacjach wellbeing został zawężony głównie do zdrowia psychicznego i tematów związanych z wypaleniem. To bardzo ważne obszary. Dobrze, że psychologia przestała być tematem tabu, jednak poczucie dobrostanu jest wielowymiarowe. Obejmuje nie tylko psychikę, lecz także ciało, relacje społeczne, środowisko pracy, a także poczucie sensu (dobrostan duchowy). Jeżeli koncentrujemy się tylko na jednym z tych elementów, to nie rozwiązujemy problemu systemowo. W praktyce oznacza to, że organizacje wdrażają działania, które są potrzebne, ale niewystarczające. Przykładem może być karta sportowa dla osób, które wykonują pracę wymagającą długotrwałego siedzenia w samochodzie (kierowcy, handlowcy, menedżerowie w delegacji). Tu potrzebne są inne działania – edukacja, ergonomia, profilaktyka. Dodatkowo sam benefit nie buduje nawyku. Bez świadomości i zaangażowania pracownika nawet najlepsze rozwiązania nie przyniosą korzyści. W efekcie zespoły nadal funkcjonują w przeciążeniu, a wellbeing staje się plasterkiem na ranę.

Co w takim razie jest najbardziej bagatelizowane?

Najczęściej pomijane są faktyczne potrzeby w organizacji, np. fizyczność. Ciało jest pierwszym miejscem, w którym ujawnia się przeciążenie i stres. Dane Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy pokazują, że około 40 proc. kosztów dolegliwości związanych z pracą wynika z problemów układu mięśniowo-szkieletowego – bólu kręgosłupa, napięć mięśniowych czy problemów ze stawami, a nie wyłącznie z obszaru psychiki. To pokazuje, że punkt ciężkości jest dziś często źle rozłożony. Ciało, które boli, nie jest w stanie efektywnie pracować – generuje dodatkowy stres, obniża koncentrację i wpływa na decyzje. W wielu organizacjach zakłada się jednak, że wystarczy dostęp do siłowni. Tymczasem, jeśli ciało jest już przeciążone, pełne bólu, takie działania bywają nietrafione. Brakuje podejścia dopasowanego do potrzeb pracowników i świadomości, że zdrowie zaczyna się od codziennych nawyków i uważności na sygnały, które wysyła ciało.

Jakie są konsekwencje ignorowania tego obszaru dla biznesu?

Skutki są bardzo konkretne i mierzalne, choć w wielu organizacjach nadal niedoszacowane. W Polsce w 2024 r. wydano ponad 31 mld zł na absencję chorobową, każdy procent absencji w firmie oznacza realną stratę – szacowaną na kilka do nawet 7 proc. wypracowanego zysku. To już nie jest kwestia samopoczucia pracownika, lecz twardy wskaźnik biznesowy. Jednocześnie absencja to tylko wierzchołek góry lodowej. Równie kosztowna jest tzw. obecność nieefektywna – sytuacja, w której pracownik jest fizycznie w pracy, ale funkcjonuje w obniżonej formie, z ograniczoną koncentracją, skupiony na maskowaniu przeciążenia. W przypadku menedżerów skutki są jeszcze poważniejsze: spowolnienie decyzji, spadek tempa realizacji projektów. W praktyce oznacza to, że zdrowie liderów przestaje być ich prywatną sprawą. Każde zaniedbanie to ryzyko, które bardzo szybko przekłada się na wyniki organizacji.

W kontekście tych danych, jak powinniśmy traktować wellbeing?

Dobrostan powinien być integralnym elementem strategii organizacji, a nie dodatkiem czy pakietem benefitów. To zasadnicza zmiana myślenia. Jeśli nadal będziemy traktować dobrostan jako coś ekstra, co można włączyć lub wyłączyć w zależności od budżetu, nie rozwiążemy problemu przeciążenia i spadku efektywności. W praktyce oznacza to przesunięcie odpowiedzialności z poziomu pojedynczych inicjatyw HR-owych na poziom decyzji strategicznych. Zdrowie pracowników – szczególnie liderów czy szefów – powinno być uwzględnione w sposobie projektowania pracy, zarządzania obciążeniem, komunikacji czy oczekiwań wobec wyników. Wellbeing nie może być jednorazowym projektem ani kampanią. To sposób funkcjonowania organizacji, który wpływa na codzienne decyzje i kulturę pracy. Dopiero w takim ujęciu staje się realnym wsparciem dla biznesu, a nie jedynie deklaracją.

Raporty Instytutu Gallupa pokazują ciągły spadek zaangażowania menedżerów. Jak Pani to interpretuje?

To bardzo wyraźny sygnał ostrzegawczy, którego nie można już traktować jako chwilowej tendencji. Jeśli spada zaangażowanie menedżerów, to oznacza, że osłabia się grupa, która bezpośrednio odpowiada za energię, tempo działania i sprawczość całych zespołów. Dodatkowo trzeba pamiętać, że mówimy o osobach, które są dziś pod

eprasa.pl dc00da3f4e

ogromną presją – z jednej strony odpowiadają za wyniki, z drugiej za ludzi, a równolegle funkcjonują w rolach prywatnych. Jeśli w tym układzie zaczyna brakować zasobów, to bardzo szybko pojawia się zmęczenie, spadek motywacji i niechęć do pracy. Paradoks pogłębia fakt, że według Gallupa aż 85 proc. firm deklaruje wellbeing jako strategiczny priorytet, ale nie przekłada się to na realną poprawę stanu ludzi.

Jakie symptomy przeciążenia najczęściej obserwuje Pani u liderów?

To są bardzo konkretne sygnały płynące z ciała: zaburzenia snu, problemy metaboliczne, podwyższone ciśnienie, przewlekłe napięcia i bóle, w tym kręgosłupa. To nie są przypadkowe dolegliwości, tylko bezpośredni efekt stylu pracy, wieloletniego funkcjonowania w stresie i w statycznej pozycji. Organizm w takich warunkach zaczyna reagować w sposób fizjologiczny – podnosi poziom kortyzolu, zaburza pracę układu trawiennego i krążenia, a napięcie kumuluje się w mięśniach. Co istotne, wielu liderów przez długi czas ignoruje te symptomy lub próbuje nimi zarządzać doraźnie – tabletką czy chwilowym odpoczynkiem. Problem polega na tym, że ciało wysyła sygnały stopniowo i jeśli nie zostaną zauważone na wczesnym etapie, prowadzą do poważniejszych konsekwencji zdrowotnych. W praktyce oznacza to, że menedżerowie trafiają do specjalistów dopiero wtedy, gdy pojawia się ból, a to jest już moment, w którym organizm jasno komunikuje, że został przeciążony.

Od czego lider powinien zacząć dbanie o zdrowie?

Właśnie teraz kondycja lidera jest krytyczna, bo środowisko jest strukturalnie niestabilne i zmienne. Obserwujemy epidemię zmęczenia i przeciążenia. Z drugiej strony mamy bezprecedensowy dostęp do wiedzy, AI, kursów, trenerów i zaawansowanej medycyny. Mimo to globalne wskaźniki zdrowia nie poprawiają się proporcjonalnie do tych możliwości. Warto zacząć od uważności, czyli od świadomego zatrzymania się i zauważenia sygnałów, które wysyła organizm. To pierwszy i najważniejszy krok, by wziąć odpowiedzialność za zdrowie i przejść badania diagnostyczne, nie tylko te podstawowe. Ciało komunikuje się z nami nieustannie – poprzez drobne sygnały, takie jak: zmęczenie, spadek koncentracji, bóle, zaburzenia trawienia czy snu. Problem polega na tym, że często je ignorujemy, bo funkcjonujemy w trybie zadaniowym.

Dlaczego menedżerowie najczęściej ignorują te sygnały?

Przede wszystkim dlatego, że funkcjonują w ciągłym trybie realizacji zadań. W praktyce oznacza to, że ich uwaga jest skierowana na cele, wyniki i potrzeby zespołu, a nie na własne samopoczucie. W wielu organizacjach wciąż obecne jest przekonanie, że lider powinien być odporny i dostępny niezależnie od kosztów, co wzmacnia nawyk ignorowania sygnałów z ciała. Do tego dochodzi brak przestrzeni na refleksję i wypracowanych nawyków obserwacji siebie. Tymczasem ciało działa jak system wczesnego ostrzegania. Jeśli pojawia się powtarzalny sygnał – ból, bezsenność czy spadek energii – jest to informacja, której nie można bagatelizować. Ignorowanie tych sygnałów prowadzi do kumulacji przeciążenia i w konsekwencji do poważniejszych problemów zdrowotnych, które już trudno odwrócić prostymi działaniami.

Dobrostan powinien być integralnym elementem strategii organizacji, a nie dodatkiem czy pakietem benefitów. To zasadnicza zmiana myślenia. Jeśli nadal będziemy traktować dobrostan jako coś ekstra, co można włączyć lub wyłączyć w zależności od budżetu, nie rozwiążemy problemu przeciążenia i spadku efektywności.

Gdzie Pani zdaniem przebiega granica między odpowiedzialnością za wyniki a dbaniem o siebie?

Ta granica nie jest dana raz na zawsze – ona wymaga ciągłej uważności i aktualizowania w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się lider. Kluczowe jest tu zadanie sobie bardzo konkretnego pytania: czy mam dziś realne zasoby, aby wziąć na siebie kolejne zobowiązanie? W praktyce oznacza

eprasa.pl dc00da3f4e

to umiejętność stawiania granic i mówienia „nie" lub „nie teraz", nawet jeśli projekt jest atrakcyjny czy ważny biznesowo. Problem polega na tym, że przez lata menedżerowie byli nagradzani za to, że zawsze dadzą radę. Granica pojawia się dokładnie w tym miejscu, w którym lider zaczyna słuchać swojego ciała i uwzględniać je w decyzjach. Jeśli tego nie robi, to odpowiedzialność za wyniki zaczyna odbywać się kosztem zdrowia, a to w dłuższym okresie zawsze uderza również w efektywność organizacji.

Jakie znaczenie ma tu podejście holistyczne do zdrowia, którego jest Pani zwolenniczką?
Jest kluczowe, ponieważ pozwala wyjść poza uproszczone myślenie o zdrowiu jako jednym, wybranym obszarze. Oznacza to spojrzenie na człowieka jak na system, w którym wszystkie elementy są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie wpływają. Jednocześnie nawet najlepsze warunki organizacyjne nie zrekompensują problemów zdrowotnych. Dlatego podejście holistyczne pozwala budować w organizacji trwałe rozwiązania, zamiast reagować punktowo na pojedyncze symptomy.

Coraz częściej mówi się o *longevity* i ekonomii długiego życia. Jak ten trend wpływa na świadomość menedżerów i podejście organizacji do zdrowia?
Potrzebujemy zaangażować się w nurcie *lifespan* czyli ekonomii długiego, zdrowego życia. Za 10–15 lat nawet 40 proc. kadry kierowniczej w Polsce będzie stanowić grupa osób powyżej 55. roku życia. Jeśli organizacje już dziś nie wbudują wellbeingowych rozwiązań w modele zarządzania, znacząca część kapitału ludzkiego wypadnie z rynku. Liczyć się będzie strategia utrzymania zdolności decyzyjnej i produktywności w 30-letnim horyzoncie kariery. A musimy mieć na uwadze łączenie aż czterech pokoleń w pracy. Relacje będą decydować o sukcesie. Mówimy dziś o ekonomii długiego życia, czyli podejściu, w którym zdrowie i zdolność do funkcjonowania w dobrej formie przez wiele lat stają się zasobem – zarówno dla jednostki, jak i organizacji. Z perspektywy menedżerów oznacza to zmianę optyki: z krótkoterminowego „dowożenia" wyników na myślenie o własnej efektywności w długim okresie. Coraz więcej liderów zaczyna rozumieć, że ich kondycja fizyczna i psychiczna bezpośrednio wpływa na jakość decyzji, relacje z zespołem i zdolność do zarządzania w zmiennym środowisku. Ten trend buduje również większą świadomość odpowiedzialności – zarówno po stronie pracownika, jak i organizacji. Firma może tworzyć warunki i wspierać profilaktykę, ale bez zaangażowania samego lidera nie będzie trwałej zmiany.

Ciało komunikuje się z nami nieustannie – poprzez drobne sygnały, takie jak: zmęczenie, spadek koncentracji, bóle, zaburzenia trawienia czy snu. Problem polega na tym, że często je ignorujemy, bo funkcjonujemy w trybie zadaniowym.

Lider jest więc punktem wyjścia w budowaniu zdrowej organizacji?
Odgrywa absolutnie fundamentalną rolę, ponieważ w największym stopniu kształtuje sposób funkcjonowania zespołu – nie tylko poprzez decyzje, ale przede wszystkim przez własne zachowania. Jeżeli funkcjonuje w przeciążeniu, ignoruje sygnały z ciała i pracuje kosztem zdrowia, to wysyła bardzo jasny komunikat: tak wygląda standard w tej organizacji. W efekcie zespół powiela ten model, co prowadzi do narastającego zmęczenia, spadku zaangażowania i większego ryzyka wypalenia. Natomiast lider, który świadomie zarządza sobą, buduje zupełnie inną jakość pracy. Tworzy przestrzeń do rozmowy, zauważa ludzi, reaguje na przeciążenie i potrafi zadawać proste, ale ważne pytania: „jak sobie radzisz?". To właśnie od tej codziennej uważności zaczyna się zdrowa organizacja – nie od programów, lecz od postawy lidera.

Czy rola działu HR w budowaniu zdrowej organizacji jest równie znacząca?
Dział HR odgrywa rolę projektanta i integratora rozwiązań, które wspierają zdrowe funkcjonowanie organizacji, ale nie zastępuje lidera w jego codziennych

eprasa.pl dc00da3f4e

działaniach. Zadaniem HR-owców jest stworzenie ram, narzędzi i procesów, które pomagają liderom działać w sposób świadomy i spójny. W praktyce oznacza to odejście od myślenia o wellbeingu jako zestawie benefitów i przejście do projektowania środowiska pracy: od sposobu definiowania celów, przez zarządzanie obciążeniem, po jakość komunikacji i dostęp do profilaktyki zdrowotnej. Dział HR powinien również dostarczać danych i pokazywać biznesowe konsekwencje przeciążenia – tak aby temat zdrowia był podejmowany na poziomie zarządczym, a nie wyłącznie operacyjnym. Równie ważna jest rola edukacyjna. Dział HR może budować świadomość wśród liderów, wspierać ich w rozwijaniu uważności i umiejętności zarządzania energią, a także inicjować rozmowy, które w wielu organizacjach wciąż są odkładane. To właśnie połączenie systemu, danych i edukacji sprawia, że działania nie są jednorazowe, lecz prowadzą do trwałej zmiany.

Co Pani zdaniem najbardziej utrudnia zmianę podejścia firm do zdrowia liderów i pracowników?
Główną przeszkodą jest wciąż dominujące myślenie krótkoterminowe, skoncentrowane wyłącznie na wynikach. W takim modelu zdrowie pracowników bywa traktowane jako koszt, a nie inwestycja, którą można i trzeba zarządzać. Do tego dochodzi przekonanie, że skoro organizacja oferuje benefity, to temat jest załatwiony, co w praktyce rzadko przekłada się na realną zmianę zachowań. Drugą barierą jest brak spójności na poziomie zarządczym. Z jednej strony mówi się o dobrostanie, z drugiej utrzymuje się model pracy oparty na przeciążeniu i presji czasu. Taka niespójność podważa wiarygodność działań i zniechęca pracowników.

Jakie zmiany są konieczne, aby organizacje mogły realnie wspierać zdrowie swoich ludzi?
Przyszłość organizacji dbających o zdrowie to odejście od działań wizerunkowych na rzecz spójnego, systemowego podejścia: zarządzanie zdolnością do funkcjonowania w wysokiej formie przez cały okres kariery. *Silver economy* nie jest abstrakcją – to już kapitał. Oznacza projektowanie pracy w sposób, który uwzględnia realne możliwości człowieka: jego energię, koncentrację, zdolność do regeneracji. W takich organizacjach zdrowie liderów i pracowników będzie traktowane jako warunek długofalowej efektywności, a nie temat zastępczy. Kluczowa stanie się spójność między deklaracjami a codzienną praktyką. To właśnie ona zdecyduje, czy organizacja rzeczywiście buduje środowisko sprzyjające zdrowiu, czy jedynie o nim mówi.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Włudarczyk



WERONIKA ŁAWNICZAK

Założycielka i CEO Instytutu Zdrowia i Urody Holispace w Warszawie. Przez ponad 25 lat działała na styku biznesu, zarządzania i zdrowia. Doświadczenie zdobywała w sektorze infrastruktury i projektów strategicznych, które następnie przeniosła do obszaru ochrony zdrowia i *longevity*. Promotorka ekonomii długiego życia, współautorka publikacji naukowej (PubMed). Praktyk biznesu na Uniwersytecie Łódzkim. Executive MBA w ochronie zdrowia.
www.holispace.com

epressa.pl/dc00da3f4e



temat numeru
generacje w rytmie zmian

POKOLENIA W HARMONII

W jaki sposób wykorzystać mocne strony różnych generacji do efektywnej współpracy?



Żaneta Spadło

Ekspertka kariery w InterviewMe i LiveCareer w ramach Grupy Bold. Członkini Professional Association of Resume Writers & Career Coaches (PARWCC). Autorka artykułów z zakresu komunikacji, autoprezentacji, zarządzania, prawa pracy oraz rozwoju zawodowego.

Często zakładamy, że inni myślą i działają tak jak my. Tymczasem różnice w sposobie pracy, oczekiwaniach i wartościach pojawiają się nawet tam, gdzie wydaje się, że wszyscy gramy do tej samej bramki. Zrozumienie, jak wykorzystać mocne strony różnych pokoleń, może całkowicie zmienić dynamikę zespołu – i codzienną pracę każdego z nas.

Tempo zmian na rynku pracy wyraźnie przyspieszyło. Wiele firm i instytucji wdraża nowe technologie, w tym rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji (AI). Zmieniają też strategię: redukują zespoły (czasami w wyniku masowych zwolnień) albo je przebudowują. W efekcie pracownicy muszą uczyć się nowych narzędzi i jednocześnie realizować nowe cele. Raport Grant Thornton „Praca zdalna okiem przedsiębiorców" wskazuje, że 55 proc. firm w Polsce umożliwia pracownikom pracę zdalną lub hybrydową. To zupełnie inna rzeczywistość niż przed pandemią, gdy praca poza biurem była raczej rzadkim wyjątkiem niż standardem.

Z moich rozmów z pracownikami i przedsiębiorcami wynika, że zmiany technologiczne i organizacyjne to tylko jedna strona medalu. Druga to napięcia między pokoleniami. Młodsi pracownicy często skarżą się na brak jasnych wytycznych, niewystarczające wdrożenia i brak feedbacku na bieżąco. „Nie wiem, czego dokładnie się ode mnie oczekuje i co mam zrobić, żeby było dobrze" – takie wnioski słyszałam dość często. Natomiast starsze osoby, zapytane o cechy pokolenia Z mówią o roszczeniowości, zbyt szybkim oczekiwaniu awansu czy braku lojalności i poczucia obowiązku wobec firmy i współpracowników.

Warto jednak pamiętać, że ludzie, którzy dziś rozpoczynają karierę zawodową, dopiero uczą się realiów pracy. Nie zawsze wiedzą, co jest możliwe, a co nie. Jeśli nigdy nie prowadzili firmy, to nie zdają sobie sprawy, z jakimi kosztami i z jakim ryzykiem to się wiąże. Ich wyobrażenia często opierają się na tym, co widzieli w internecie: memach, serialach i mediach społecznościowych. W tej sytuacji pewne jest jedno: menedżerowie nie mogą już opierać się na starym sposobie myślenia ani na jednym pokoleniu pracowników. Tym bardziej, że udział młodych osób w rynku pracy będzie systematycznie rósł, w wyniku czego rzeczywistość wielu firm trwale się zmieni.

OCZEKIWANIA I MOCNE STRONY POKOLEŃ

Wiele napięć w firmach wynika nie tyle z samej różnicy wieku, co z nieporozumień dotyczących wartości, oczekiwań, ról i sposobu pracy. Potwierdza to badanie ankietowe serwisu InterviewMe „Pokolenie Z w pracy", które przeprowadziłam w 2026 r. na próbie prawie 500 polskich pracowników. Z badania wynika m.in., że 74 proc. osób współpracujących z pokoleniem Z przynajmniej sporadycznie doświadczyło w firmie napięć międzypokoleniowych (a co dziesiąta osoba deklaruje, że często). Jednocześnie ponad połowa ogółu respondentów (56 proc.) ma wątpliwości co do lojalności i długoterminowego zaangażowania młodszych pracowników.

Badanie wykazało również, które narzędzia HR, zdaniem pracowników, mogłyby realnie poprawić współpracę między pokoleniami. Respondenci, którzy mają już doświadczenie w pracy z osobami

eprasa.pl dc00da3f4e

w różnym wieku, najczęściej wskazują: jasne zasady komunikacji (32 proc.), szkolenia ze współpracy międzypokoleniowej (26 proc.) oraz jasno określone role i oczekiwania na konkretnych stanowiskach (25 proc.). Za bardzo potrzebne uważają również: wdrożenie nowych pracowników i mentoring (22 proc.), częstsze docenianie wysiłków i efektów pracy (21 proc.), lepsze przygotowanie menedżerów (20 proc.), wspólne cele zespołowe (18 proc.) oraz wspólne standardy pracy (14 proc.). Niektórzy deklarują też potrzebę częstszego feedbacku w obie strony (9 proc.) oraz większej elastyczności ze strony pracodawców (8 proc.), np. w zakresie czasu i sposobu pracy. Widać więc wyraźnie, że do skutecznej współpracy kluczowe są: lepsza komunikacja, klarowność ról i dobre przygotowanie zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej. Co istotne, tylko 4 proc. respondentów z tej grupy stwierdziło, że nie potrzebuje żadnych dodatkowych narzędzi, czyli że współpraca z pokoleniem Z przebiega dobrze i nie wymaga zmian.

Dane InterviewMe pokazały też ciekawe różnice między pokoleniami. Respondenci w wieku 26–39 lat (a więc zarówno same „zetki", jak i nieco starsi milenialsi) najczęściej wyrażają potrzebę jasnych zasad komunikacji (37 proc.) oraz konkretnie określonych ról i oczekiwań (29 proc.). Z kolei najstarsi respondenci (59 lat i więcej) częściej oczekują szkoleń ze współpracy międzypokoleniowej (26 proc.) oraz lepszego przygotowania menedżerów (25 proc.). Krótko mówiąc, młodsze osoby potrzebują przede wszystkim jasnych ram i instrukcji, podczas gdy starsze kładą większy nacisk na rozwój kompetencji.

Jeśli spojrzymy szerzej na mocne strony każdej z tych grup, obraz stanie się jeszcze bardziej przejrzysty. Doświadczeni pracownicy wnoszą do firm stabilność, bo potrafią utrzymać rytm pracy nawet w okresie zmian. Znają też kontekst organizacyjny, w tym historię firmy i powiązania między działami. Wielokrotnie mają już zbudowane relacje z innymi pracownikami (kładą więc nacisk na zaufanie i współpracę) oraz szeroką wiedzę organizacyjną, czyli praktyczne *know-how* potrzebne do podejmowania właściwych decyzji. A najmłodsi? Ich zaletą jest przede wszystkim świeże spojrzenie na rynek pracy, otwartość na zmiany i odwaga kwestionowania *status quo* – a to w dłuższym czasie pozwala firmom testować nowe rozwiązania i szybciej adaptować się do zmian technologicznych i rynkowych.

Organizacje potrzebują obu tych perspektyw jednocześnie. Bez doświadczonych i „przyzwyczajonych" pracowników firma traci stabilność, kontekst i umiejętność przewidywania skutków różnych decyzji. Z kolei bez najmłodszych trudno wprowadzać innowacje, adaptować się do nowych modeli pracy i korzystać na co dzień z narzędzi cyfrowych. Jak wynika z danych InterviewMe, to właśnie pokolenie Z najlepiej czuje się w biegłej obsłudze internetu (50 proc.) i urządzeń (40 proc.). Wiele tego typu umiejętności (w tym używanie, monitorowanie, kontrolowanie oraz projektowanie technologii) uwzględniono również w raporcie „Future of Jobs" Światowego Forum Ekonomicznego z 2020 r., gdzie zaliczono je do kompetencji przyszłości. A dziś, w dobie jeszcze szybszej cyfryzacji i rozwoju AI, trudno nie przyznać autorom racji.

KOMUNIKACJA: FUNDAMENT, KTÓRY ZAWODZI

Problemy międzypokoleniowe w pracy często zaczynają się nie od złej woli, ale od różnic w komunikacji. A dokładniej – od braku precyzji. Wydaje nam się, że rozumiemy się nawzajem, bo używamy tych samych słów. Jednak w praktyce każdy z nas nadaje im nieco inne znaczenie, oparte na własnych doświadczeniach i związanych z nimi emocjach.

Psychologia od lat uczy nas, że komunikacja to nie tylko przekazywanie treści w pewien sposób i w określonym kontekście, ale też ich interpretacja. Badania nad tzw. błędami atrybucji (prowadzone m.in. przez Lee Rossa i Richarda Nisbetta) wykazały, że mamy



PRZYKŁAD

Menedżer mówi do pracownika: „Zrób to szybko". Dla jednej osoby „szybko" oznacza „jeszcze dziś", dla innej „w ciągu kilku dni". Jeśli uzyskany efekt nie spełni czyichś oczekiwań, po obu stronach pojawi się frustracja – bo szef poczuje się zawiedziony lub zignorowany, a pracownik uzna, że został niesprawiedliwie oceniony. I od tego momentu bardzo łatwo o eskalację napięcia. Nie chodzi więc o to, żeby mówić więcej, tylko by mówić konkretniej. Zamiast powiedzieć: „Zrób to szybko" – mów: „Potrzebuję tego do jutra do godziny 12:00". A zamiast: „To nie jest zrobione dobrze" – powiedz: „Tutaj brakuje danych z ostatniego kwartału, a w tym miejscu trzeba poprawić formatowanie na takie samo jak w pliku X".

eprasa.pl dc00da3f4e

tendencję do przypisywania zachowań innych osób ich cechom („on jest niezaangażowany", „on jest złośliwy"), zamiast spojrzeć na problem z boku, uwzględniając czynniki zewnętrzne i sytuacyjne („może nie dostał jasnych wytycznych"). W efekcie jedno nieprecyzyjne zdanie może uruchomić lawinę nieporozumień.

Porozumienie bez przemocy

Pomocnym narzędziem do udzielania feedbacku może być tzw. porozumienie bez przemocy (Nonviolent Communication, NVC), opracowane przez Marshalla Rosenberga. Opiera się ono na czterech elementach dobrego komunikatu: obserwacji (fakty), uczuciach (emocje), potrzebach (wartości) i prośbie (konkretne działanie). W praktyce oznacza to, że zamiast z góry oceniać pracownika, najpierw opisujemy sytuację, a potem mówimy, co powinno być zrobione.



PRZYKŁAD

Zamiast mówić: „Zrobiłeś to źle!", powiedz: „Widzę, że w tym raporcie brakuje danych z ostatniego miesiąca. Zależy mi na tym, żeby twoje raporty były kompletne, bo na ich podstawie podejmujemy decyzje. Czy możesz to uzupełnić do końca dnia?". A zamiast: „Znowu się spóźniłeś", mów: „Zauważyłam, że dziś spotkanie zaczęło się bez ciebie. Chciałabym, żebyśmy zaczynali punktualnie, bo mamy ograniczony czas. Czy mógłbyś mi powiedzieć, co możemy zmienić, by łatwiej było ci przychodzić na czas?". Ta pozornie drobna zmiana w praktyce robi ogromną różnicę: zmniejsza napięcie, daje jasność, wzmacnia wzajemny szacunek i buduje poczucie bezpieczeństwa pracowników (niezależnie od ich wieku).

Wewnętrzny słownik pojęć

To kolejne, a często niedoceniane narzędzie. W wielu organizacjach funkcjonują skróty, anglicyzmy i specyficzne nazwy procesów, które dla nowych osób – a czasem nawet dla pracowników z innych działów – są nieczytelne. *Brief, lead, task, closing, status* – każdy może rozumieć je trochę inaczej. Warto więc stworzyć jedno miejsce (np. jako osobny dokument lub zakładkę w narzędziu Confluence), w którym jasno wyjaśnisz najczęściej używane pojęcia i skróty. To szczególnie pomaga starszym pokoleniom (które często nie mówią biegle po angielsku) oraz nowo zatrudnionym pracownikom, ale też ogranicza nieporozumienia między działami.

Jasno zdefiniowane role i ścieżki rozwoju

W praktyce oznacza to określenie i szczegółowe opisanie stanowisk w firmie w taki sposób, aby każdy znał swoje obowiązki, wiedział, jakie kompetencje są wymagane na danym poziomie, co trzeba zrobić, żeby awansować oraz jakie są widełki wynagrodzenia na danym stanowisku. Oczywiście stworzenie przejrzystego systemu ról wymaga czasu. Jednak w dłuższym okresie to bardzo ważna inwestycja – szczególnie w firmach, które zatrudniają wiele osób i chcą budować zespół w sposób świadomy i sprawiedliwy. Dzięki temu każdy pracownik wie, co może zrobić, by zajść dalej i osiągnąć więcej. Znikają plotki i oskarżenia o faworyzowanie wybranych osób. Znika też poczucie niesprawiedliwości, bo ktoś awansował lub dostał podwyżkę „bez wyraźnego powodu".

O ZNACZENIU I ROZUMIENIU WARTOŚCI

Podobnie jak w komunikacji, przy wartościach często tylko zakładamy, że się zrozumieliśmy. W rzeczywistości są one jeszcze bardziej abstrakcyjne niż codzienne polecenia czy feedback, więc ryzyko nieporozumień jest znacznie większe. Weźmy przykład „rodziny" jako wartości. Dla jednego pracownika priorytetyzacja rodziny będzie oznaczać potrzebę zadbania o równowagę między życiem prywatnym a zawodowym, w tym czas dla bliskich. Taka osoba zapewne ucieszy się na wieść, że w biurze wyznaczono kącik dla dzieci, a na imprezę integracyjną można przyjść ze współmałżonkiem. Jednocześnie inna osoba z taką samą wartością bardziej skupi się na dbaniu o wizerunek i stabilność rodziny, np. poprzez pracę w renomowanej firmie czy na wysokim stanowisku oraz poprzez wysokie zarobki.

Dlatego w środowisku zawodowym nie warto zakładać, że coś jest „oczywiste". Z mojego doświadczenia z pracy w różnych zespołach wynika, że już sama rozmowa potrafi wiele wyjaśnić – nagle okazuje się, że dany konflikt nie wynika z różnicy charakterów ani nawet różnicy w wartościach, tylko z innego rozumienia i nazywania tych samych rzeczy. Aby rozwiązać ten problem, można sięgnąć po anonimowe ankiety albo rozmowy jeden na jeden – szczególnie jeśli firma daje pracownikom przestrzeń do szczerej wypowiedzi. Jednocześnie warto zadać swojemu rozmówcy (tj. współpracownikowi lub kierownikowi) kilka pytań doprecyzowujących:

- Co konkretnie ta wartość dla ciebie oznacza?
- Jak przekłada się na twoją pracę?

eprasa.pl dc00da3f4e

• Czego oczekujesz od firmy i ode mnie, by móc realizować się w zgodzie z tą wartością?

Warto też przygotować proste materiały wspierające taką rozmowę (np. listę wartości wraz z ich opisami lub psychotest online), by ułatwić ich nazywanie i porównywanie.

Również na poziomie firmy wartości nie powinny być tylko pustymi hasłami na stronie internetowej, ale realnymi narzędziami zarządzania. Warto, by zostały spisane, zdefiniowane i stosowane w praktyce – przy podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu konfliktów czy rekrutacji nowych osób. Dzięki temu mogą być wspólnym punktem odniesienia dla całego zespołu i niwelować różnice między osobami z różnych pokoleń.

MECHANIZM ŁĄCZENIA POKOLEŃ

Skoro już wiesz, jak ważne są wartości i precyzyjna komunikacja, możesz przełożyć tę wiedzę na konkretne działania w ramach firmy. Chodzi o wdrożenie narzędzi, które porządkują współpracę oraz tworzą praktyczną przestrzeń do wzajemnego uczenia się i lepszego rozumienia różnych perspektyw.

Mentoring i reverse mentoring

W pierwszym przypadku bardziej doświadczony pracownik wspiera mniej doświadczonego – pomaga mu zrozumieć kontekst organizacyjny, mechanizm podejmowania decyzji czy niepisane zasady funkcjonowania firmy. Reverse mentoring działa odwrotnie: to młodsza osoba dzieli się wiedzą, np. z zakresu nowych technologii, narzędzi czy trendów. Aby taki model zadziałał, nie wystarczy „połączyć ludzi w pary". Kluczowe jest jasne określenie celu współpracy, zasad spotkań i oczekiwanych efektów. Przykładowo: czego dokładnie ma się nauczyć każda ze stron w ciągu najbliższych trzech miesięcy, jak często będą się spotykać i w jaki sposób będą monitorować postępy. Bez tego mentoring może łatwo zamienić się w ogólne rozmowy o niczym, które nie przełożą się na konkretne efekty w pracy.

Zespoły projektowe mieszane wiekowo

Ich siłą jest różnorodność – pod warunkiem że zostanie dobrze wykorzystana. W tym celu należy przydzielić pracownikom konkretne role, np. osoby z większym doświadczeniem często lepiej radzą sobie z analizą ryzyka oraz planowaniem i podejmowaniem decyzji, a młodsi pracownicy sprawniej poruszają się w nowych narzędziach, szybciej wyszukują informacje i chętnie testują nowe rozwiązania. Oczywiście przy podziale ról warto uwzględnić nie tylko cechy statystycznie przypisywane różnym pokoleniom, lecz także indywidualne mocne i słabe strony oraz wartości, potrzeby i oczekiwania poszczególnych pracowników.

Dzielenie się wiedzą

Może odbywać się w sposób zarówno formalny, jak i nieformalny. Obejmuje krótkie warsztaty, spotkania typu *lunch & learn* czy wewnętrzne kanały komunikacji (Slack, Teams, Zoom, Confluence), na których pracownicy dzielą się doświadczeniami – oczywiście w sposób precyzyjny i życzliwy. By takie działania były skuteczne, a pracownicy widzieli w nich sens, powinny być konkretne i osadzone w codziennej pracy. Warto więc skupić się na realnych wyzwaniach zespołu w danym momencie (np. „jak korzystamy z narzędzia X w projektach typu Y").

Programy rozwojowe dopasowane do etapu kariery

Warto zwrócić uwagę, że inne potrzeby ma osoba dopiero rozpoczynająca pracę, a inne pracownik z wieloletnim stażem. Młodsi potrzebują przede wszystkim dobrego wdrożenia, jasnych wskazówek i regularnego feedbacku. A ci bardziej doświadczeni – możliwości dzielenia się wiedzą, wpływu na decyzje i dalszego rozwoju w roli eksperta lub lidera. Dobrze zaprojektowane programy rozwojowe powinny uwzględniać te różnice, a jednocześnie tworzyć przestrzeń do współpracy między pokoleniami, np. poprzez wspólne projekty, warsztaty, mentoring i coaching, regularny feedback o postępach i oczekiwaniach czy indywidualny plan rozwoju (IDP) (tj. opracowanie razem z pracownikiem celów dopasowanych do jego doświadczenia, aspiracji i zainteresowań).

Współpraca pokoleń nie jest już opcją – w dynamicznym środowisku zawodowym to warunek efektywności. Sukces zespołu w dużej mierze zależy od precyzyjnej komunikacji, jasno określonych ról i celów, świadomości wartości indywidualnych i firmowych oraz jasnych i sprawiedliwych procedur. Kiedy te elementy działają razem, zespół staje się harmonijną całością, w której różne pokolenia uczą się od siebie nawzajem, szanują swoje mocne strony i wspólnie osiągają lepsze wyniki. ● ©

eprasa.pl dc00da3f4e

Współpraca w fundacji – opis praktyki

Fundacja, w ramach której działam, początkowo organizowała spotkania zespołu wolontariuszy co tydzień w Warszawie – przychodziliśmy na nie z chęci robienia czegoś ważnego i kreatywnego oraz z potrzeby budowania autentycznych relacji. Poza jednym procesem wydawniczym nie mieliśmy jasno określonej struktury – bazowaliśmy na pasji i motywacji wewnętrznej wolontariuszy. Niestety po rozszerzeniu naszego zespołu o osoby z innych miast i przejściu na pracę w pełni zdalną podczas pandemii zaczęliśmy mieć spore problemy organizacyjne. Frekwencja na spotkaniach spadała, zaangażowanie wolontariuszy malało i wszystkie obowiązki spoczywały na niewielkiej grupie osób. A spotkania – zamiast nas inspirować i motywować – zaczęły być źródłem frustracji i bezsilności – szczególnie dla osób najstarszych wiekowo i stażem, w tym dla samego założyciela fundacji, który, sam będąc regularnym i zaangażowanym, oczekiwał obecności i zaangażowania od wszystkich jej członków. Dodatkowo niektórym nowym wolontariuszom (licealistom i studentom) trudno było realizować powierzone zadania w zgodzie z naszymi oczekiwaniami.

Jesienią 2025 r. zaczęliśmy testować rozwiązania poprawiające naszą komunikację, organizację pracy i zaangażowanie. Zależało nam na działaniu w taki sposób, by nadal zachować „ducha" fundacji – by każdy z nas miał poczucie, że działa w niej z własnej woli i na swoich zasadach (jako że nie jest to działalność zarobkowa). Na początku każdy wolontariusz wypełnił anonimową ankietę, w której mógł napisać, co mu się podoba, a co chciałby zmienić w obecnym funkcjonowaniu fundacji. Następnie podsumowaliśmy jej wyniki i wdrożyliśmy kilka kluczowych zmian:

1. ***Regulamin i wartości*** *– opracowaliśmy wewnętrzny regulamin opisujący zasady wolontariatu oraz wartości fundacji. Jasno określiliśmy, że obecność na spotkaniach jest obowiązkowa, a nieobecności (np. z powodu choroby, urlopu czy pracy zawodowej) należy zgłosić z wyprzedzeniem.*
2. ***Harmonogram spotkań*** *– cotygodniowe spotkania we wtorki o godz. 19:00 (czyli o później porze jak na ten okres w roku) zamieniliśmy na spotkania w środy o godz. 18:00 co dwa tygodnie. I gdy to możliwe, staramy się, by czas ich trwania nie przekraczał 2 godzin. Ponadto przed końcem kwartału publikujemy terminarz spotkań na cały ten okres, zaś na 1–2 dni przed wysyłamy wszystkim wolontariuszom link do najbliższej wideorozmowy w Google Meet. Co istotne, nasze preferencje odnośnie do spotkań również ustaliliśmy na podstawie wyników wewnętrznej ankiety.*
3. ***Komunikacja w duchu NVC*** *– jako osoba odpowiedzialna za prowadzenie kilku rozmów z osobami mniej zaangażowanymi w działania fundacji, wszystkie problemy i informacje przekazywałam zgodnie z zasadami NVC. To zmniejszyło napięcie i pozwoliło wolontariuszom otwarcie informować o swojej dostępności lub rezygnacji z działań.*
4. ***Przydział zadań zgodnie z kompetencjami i zainteresowaniami*** *– jasno opisaliśmy obowiązki w fundacji i powiązaliśmy je z umiejętnościami oraz wartościami wolontariuszy. Każda osoba, która jeszcze nie miała sprecyzowanych obowiązków, mogła wskazać, co chce robić i jakie działania odpowiadają jej priorytetom.*
5. ***Nowe role w zespole*** *– wprowadziliśmy dwie funkcje: Wodzireja (moderatora spotkania) i Skryby (notującego). Skryba po każdym spotkaniu publikuje podsumowanie na grupowej konwersacji, często w humorystyczny sposób, co motywuje i integruje nasz zespół. Dzięki temu mamy poczucie „zamknięcia" tematu i znamy swoje zadania na najbliższe 2 tygodnie, zaś nieobecni mogą szybko zorientować się w bieżącej sytuacji.*
6. ***Dokumentacja procesów*** *– przygotowujemy „Samouczki", które krok po kroku wyjaśniają stałe, a mało intuicyjne procesy wewnątrz fundacji. Publikujemy tam również przykładowe wzory maili do potencjalnych partnerów i współpracowników, aby nikt nie miał wątpliwości, jak szybko i sprawnie wykonać dane zadanie, by osiągnąć cel.*

Na efekty nie musieliśmy długo czekać. Dzięki wprowadzonym zmianom wzrosło zaangażowanie wolontariuszy i ich frekwencja na spotkaniach, poprawiła się nasza efektywność pracy i przepływ wiedzy, a także wzrosła świadomość naszych wartości oraz poczucie sprawiedliwości w przydzielaniu zadań. Konflikty, które wcześniej „wisiały w powietrzu", stopniowo wygasły. Członkowie fundacji zaczęli otwarcie komunikować swoje potrzeby i ograniczenia. Co prawda, kilka osób zrezygnowało z wolontariatu, ale dzięki temu pozostali członkowie wiedzą, na czym stoją i między kim mogą dzielić obowiązki. Tylko jedna osoba nie chciała dostosować się do nowych zasad fundacji – jednak konsekwentna, życzliwa, a jednocześnie asertywna komunikacja pozwoliła nam wyjaśnić tę sytuację i uniknąć dalszych problemów.



eprasa.pl dc00da3f4e

JAK WYGLĄDAJĄ RELACJE MIĘDZY POKOLENIAMI W FIRMACH?

Cztery pokolenia w pracy stały się codziennym doświadczeniem pracowników i pracodawców. Z badania SW Research przeprowadzonego w marcu br. na zlecenie Job Impulse na próbie 1000 aktywnych zawodowo wynika, że 36% respondentów pracuje w środowisku dwóch pokoleń, 35% – trzech, a 29% – aż czterech. Jakie są naprawdę relacje między generacjami w polskich firmach?

63%

deklaruje, że wiek nie jest źródłem konfliktów w ich miejscu pracy, jednak ***22%*** *respondentów osobiście doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek – odsetek ten jest wyraźnie wyższy wśród najmłodszych pracowników.*

Łukasz Koszczoł
prezes Job Impulse



– Wokół relacji między pokoleniami narosło dziś wiele uproszczeń i stereotypów, które często wzmacniają medialne narracje i dyskusje w sieci. Choć stereotypy pokoleniowe są widoczne, badanie pokazuje, że sam wiek rzadko jest rzeczywistym źródłem problemów. W praktyce dużo częściej decydują o nim styl zarządzania, sposób organizacji pracy i jakość komunikacji w zespole. Firmy, które potrafią patrzeć na pracowników przez pryzmat kompetencji, doświadczenia i potencjału, a nie gotowych etykiet pokoleniowych, zwykle lepiej radzą sobie z budowaniem współpracy w zespołach wielopokoleniowych.

W procesach rekrutacyjnych i w codziennym zarządzaniu zespołami wiek wciąż bywa uproszczonym filtrem oceny. Najmłodsi kandydaci często muszą mierzyć się z założeniem, że będą mniej lojalni albo zbyt wymagający, a starsi z przekonaniem, że trudniej odnajdują się w zmianie czy nowych technologiach. Z perspektywy pracodawcy oznacza to realne ryzyko błędnej oceny potencjału. Firmy tracą wtedy podwójnie: młodsi wchodzą do organizacji z gotową etykietą, a doświadczenie i wiedza branżowa starszych pracowników nie są wykorzystywane w takim stopniu, jak mogłyby być.

56% **badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że opowieść o konfliktach pokoleniowych w pracy jest wyolbrzymiona i nie pokrywa się z rzeczywistością. Jednocześnie** ***82%*** **badanych deklaruje, że zauważa je przynajmniej od czasu do czasu, a** ***39%*** **widzi je często lub bardzo często.**

eprasa.pl dc00da3f4e

BADANI WSKAZUJĄ NA RÓŻNICE WE WSPÓŁPRACY Z OSOBAMI W RÓŻNYM WIEKU W:

67,2%
podejściu do pracy i obowiązków

48,5%
tempie pracy

45,3%
stylu komunikacji

43%
umiejętnościach technologicznych

32,2%
dostosowaniu się do różnych warunków i zadań

30,6%
wartościach

30,6%
stawianiu granic

UWAGA NA STEREOTYPY

➜ *Z opinią, że młodsze pokolenia są roszczeniowe i mniej lojalne wobec pracodawcy, zgadza się* ***63%*** *badanych. Najrzadziej potwierdza ją samo pokolenie Z – **41%**, a aż **47%** przedstawicieli tej grupy odrzuca ten stereotyp. Jednocześnie najmocniej utrwalony jest on w starszych grupach: zgadza się z nim 70% baby boomersów i tyle samo przedstawicieli pokolenia X.*

➜ *Drugi z istotnych stereotypów – że starsze pokolenia są mniej elastyczne i nie nadążają za technologiami – dzieli badanych niemal po równo. Najmocniej utrwalają go młodsi: zgoda sięga **55%** w pokolenie Z i **51%** w pokoleniu Y.*



Paulina Mazur
ekspertka
w obszarze HR,
kultury organizacyjnej
i współpracy
międzypokoleniowej

– Choć ponad połowa pracowników deklaruje, że napięcia międzypokoleniowe są wyolbrzymione, w praktyce wciąż pojawiają się realne doświadczenia dyskryminacji ze względu na wiek. Ten paradoks pokazuje, że problemem nie są same różnice pokoleniowe, lecz sposób ich interpretowania i to, jak przekładają się na codzienne zachowania. Starsze pokolenia rzadziej postrzegają wiek jako problem, ale częściej pozwalają sobie na komentarze czy żarty, które dla młodszych są nie do przyjęcia. Młodsi oczekują traktowania jak dorośli – bez podważania kompetencji czy pytań o wiek na starcie. Granica między „normalne" a „niestosowne" wyraźnie się przesunęła – tylko nie wszyscy zauważyli to w tym samym momencie.

Doświadczeni pracownicy często wskazują na spadek zaangażowania młodszych, oceniając ich przez pryzmat własnych doświadczeń i przekonania, że inni powinni pracować w podobny sposób. Tymczasem kolejne pokolenia pokazują, że nie muszą tak funkcjonować. Dla menedżerów największym wyzwaniem jest dziś pogodzenie tych różnych „normalności" w jednym zespole.

Zarządzanie wiekiem przestaje być kwestią wizerunku, jest koniecznością biznesową. W świecie starzejącego się społeczeństwa nie stać nas na ignorowanie żadnej grupy – stereotypy o „nielojalnych młodych" czy „mniej elastycznych starszych" zawężają pulę talentów i osłabiają organizacje.



W JAKICH OBSZARACH PRACY RÓŻNICE POKOLENIOWE STAJĄ SIĘ WIDOCZNE I POWODUJĄ NAPIĘCIA?

➜ *Styl pracy –* ***51,4%***
➜ *Komunikacja –* ***43,7%***
➜ *Podejście do pracy zespołowej –* ***43,7%***
➜ *Otwartość na zmiany –* ***55,8%***
➜ *Podejście do terminów –* ***32,5%***
➜ *Technologie i narzędzia pracy –* ***31,1%***
➜ *Zarządzanie projektami –* ***22,4%***

eprasa.pl dc00da3f4e

JEDNA FIRMA, CZTERY ŚWIATY

Budowanie odporność organizacji bez pokoleniowych etykiet



Magdalena Cygan

Trenerka biznesu oraz ekspertka ds. przywództwa i efektywności organizacyjnej, specjalizująca się w zarządzaniu zespołami w dobie zmian. Gościnnie wykłada na uczelniach wyższych oraz prowadzi prelekcje biznesowe.

Współczesny rynek pracy przypomina organizm w stanie permanentnej adaptacji. Przyspieszenie technologiczne, cyfryzacja procesów oraz upowszechnienie elastycznych modeli pracy sprawiły, że zarządzanie zmianą przestało być projektem z datą końcową, a stało się stałym elementem kultury organizacyjnej. W centrum tej dynamiki znajduje się człowiek – a konkretnie cztery pokolenia pracowników, które muszą odnaleźć wspólny rytm w coraz szybciej zmieniającej się rzeczywistości.

Organizacje mierzą się dziś z pytaniem: jak połączyć doświadczenie z innowacją, nie wpadając w pułapkę uproszczonych podziałów? Odpowiedź kryje się w nowym podejściu do zarządzania, które stawia na integrację, transfer wiedzy i głębokie zrozumienie potencjału każdego pracownika, niezależnie od roku urodzenia.

KONTEKST ZMIAN

Przez ostatnią dekadę świat biznesu koncentrował się na tzw. Przemyśle 4.0 – erze zdominowanej przez automatyzację, internet i algorytmy. Dziś jednak, w obliczu globalnych przetasowań, coraz głośniej mówimy o Przemyśle 5.0. To koncepcja promująca humanocentryczność. Oznacza to, że technologia przestaje być celem samym w sobie, a staje się narzędziem wspierającym dobrostan pracownika i budującym poczucie sensu jego pracy. W tym nowym układzie wielopokoleniowość zespołu jest traktowana jako tzw. zmienna prognostyczna (*foresight variable*). Firmy, które potrafią zarządzać różnorodnością ze względu na wiek, są w stanie szybciej przewidywać zmiany w stylach przywództwa i oczekiwaniach klientów. Zarządzanie wiedzą staje się tutaj kwestią strategiczną.

Dane demograficzne są nieubłagane: proces starzenia się społeczeństw w Unii Europejskiej sprawił, że w 2026 r. utrzymanie doświadczonych pracowników oraz sprawny transfer ich unikatowej wiedzy do młodszych kadr to fundamentalny

eprasa.pl dc00da3f4e

warunek utrzymania konkurencyjności. Nie możemy pozwolić sobie na utratę „kapitału wiedzy" wraz z odchodzeniem starszych roczników na emeryturę.

JAK POKOLENIA CZYTAJĄ ZMIANĘ?

Zarządzanie zmianą wymaga zrozumienia, że każdy z nas ma inny próg odporności i inne motywatory. Choć jako eksperci musimy unikać szkodliwych stereotypów, warto przyjrzeć się pewnym tendencjom w postawach wynikających z momentu, w którym poszczególne grupy wchodziły na rynek pracy.

- Doświadczeni liderzy (baby boomers) – często cenią stabilność, strukturę i prywatność. Zmiana bywa dla nich wyzwaniem, jeśli uderza w wypracowany przez lata autorytet. Jednak ich ogromnym atutem jest kreatywność w ramach ustalonych struktur i lojalność.
- Samodzielna generacja X – to pracownicy przedsiębiorczy i samowystarczalni. Adaptują się do nowych technologii, o ile widzą w nich konkretny cel i szansę na zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Bywają niecierpliwi wobec zmian, które postrzegają jako powierzchowne.
- Współpracujący milenialsi (pokolenie Y) – pewni siebie, biegli technologicznie, nastawieni na ciągłą naukę i interakcje społeczne. Zmiana jest dla nich szansą na rozwój, pod warunkiem że środowisko pracy pozostaje nieformalne i oparte na współpracy.
- Cyfrowi tubylcy (pokolenie Z) – dla nich technologia to środowisko naturalne. Charakteryzują się wysoką mobilnością i oczekiwaniem natychmiastowej informacji zwrotnej. Zmiana jest dla nich stanem domyślnym, co sprawia, że świetnie radzą sobie w chaosie, ale wymagają autentycznego przywództwa.

Warto zauważyć, że różnice te manifestują się także w preferencjach dotyczących przestrzeni pracy. Badania wskazują, że młodsze pokolenia (Y i Z) znacznie lepiej odnajdują się w nieformalnych atriach czy kawiarniach, ceniąc otwartość i brak barier. Z kolei pracownicy z pokoleń baby boomers i X częściej wybierają tradycyjne sale konferencyjne, co wynika z ich większej potrzeby poufności, ciszy i możliwości głębokiej koncentracji.

STRATEGIE ZARZĄDZANIA W ZESPOŁACH MIESZANYCH

Efektywne zarządzanie zmianą wymaga integracji potrzeb wszystkich grup pracowników. Kluczem



eprasa.pl dc00da3f4e

nie jest narzucanie jednej metody komunikacji, lecz tworzenie warunków do naturalnej wymiany doświadczeń.

Transfer wiedzy przez „osmozę" i wspólną obecność

Badania nad psychologią przestrzeni (m.in. Appel-Meulenbroek) wskazują na ogromną rolę tzw. współobecności. Chodzi o fizyczną bliskość pracowników w biurze, która sprzyja przypadkowym interakcjom. To właśnie przy ekspresie do kawy czy w strefach wspólnych dochodzi do najskuteczniejszej wymiany doświadczeń.

Innym ciekawym zjawiskiem jest *creative eavesdropping*, czyli „twórcze podsłuchiwanie". Młodsi pracownicy, przebywając w jednym pokoju z doświadczonymi ekspertami, uczą się przez obserwację: jak prowadzić trudne rozmowy, jak negocjować i radzić sobie z presją. W dobie pracy zdalnej musimy świadomie projektować cyfrowe przestrzenie, które pozwolą na ten nieformalny przepływ wiedzy.

Kiedy uczeń staje się nauczycielem

W nowoczesnej organizacji odchodzimy od hierarchicznego mentoringu. Coraz częściej stosujemy model odwrócony, w którym młodszy pracownik wspiera starszego stażem kolegę, np. w zakresie obsługi nowych narzędzi cyfrowych, sztucznej inteligencji czy mediów społecznościowych. To buduje wzajemny szacunek i niweluje lęk przed technologią u starszych grup, jednocześnie dając młodszym poczucie realnego wpływu na organizację.

KULTURA ODPORNA NA ZMIANY

Współczesna nauka (m.in. Springer Nature, 2020) sugeruje odejście od „pokoleniowości" (*generationalism*) jako głównego klucza do rozumienia pracowników. Zamiast dzielić ludzi według daty urodzenia, organizacje powinny przyjąć model rozwoju w ciągu całego życia (*lifespan development*), którego fundamenty stworzył Paul B. Baltes. Podejście to opiera się na trzech filarach, które powinny stać się częścią DNA nowoczesnej firmy.

1. Rozwój jest procesem ciągłym – adaptacja do zmian nie kończy się w pewnym wieku. Każdy etap życia zawodowego oferuje inne zasoby i możliwości.
2. Plastyczność – każdy pracownik, niezależnie od stażu, ma zdolność do modyfikacji swoich ścieżek rozwojowych. Nasz mózg pozostaje plastyczny, a umiejętność nauki nowych narzędzi nie zanika z wiekiem – wymaga jedynie odpowiedniej metodyki.
3. Wielokierunkowość – rozwój obejmuje zarówno zyski (nowa wiedza), jak i straty (szybkość przetwarzania danych). Dojrzały pracownik zyskuje jednak na inteligencji skrystalizowanej, czyli zdolności do trafnej oceny sytuacji dzięki wieloletniemu doświadczeniu.

Ważne jest również zrozumienie, że pojęcie „pokolenia" jest często konstruktem społecznym służącym do uproszczonego rozumienia rzeczywistości

CHARAKTERYSTYKA POSTAW W ŚRODOWISKU PRACY

POKOLENIE	LATA	GŁÓWNE CECHY I REAKCJE NA ZMIANY	KLUCZOWE MOTYWATORY
BABY BOOMERS	1946–1964	Cenią stabilność i strukturę; mogą wykazywać dystans wobec radykalnej cyfryzacji; preferują formalne przestrzenie i jasną hierarchię.	Stabilność, kreatywność w ramach struktur, poczucie bycia potrzebnym (rola mentora).
GENERACJA X	1965–1980	Niezależni, samowystarczalni, przedsiębiorczy; sprawnie adaptują się do technologii, ale bywają niecierpliwi wobec braku logiki w procesach.	Poczucie celu (*purpose*), rozwój kariery, równowaga praca-życie (*work-life balance*).
GENERACJA Y (MILENIALSI)	1981–1994	Pewni siebie, spragnieni wiedzy, biegli technologicznie; preferują nieformalne środowiska pracy i kulturę feedbacku.	Współpraca, interakcja społeczna, ciągła nauka, nagrody niefinansowe.
GENERACJA Z	1995–2012	Traktują technologię jako środowisko naturalne; cechuje ich wysoka mobilność zawodowa i potrzeba autentyczności.	Szybki rozwój kariery, elastyczność, autentyczny lider, natychmiastowa informacja zwrotna.

eprasa.pl dc00da3f4e



Ekspercki dekalog lidera zmiany

1. Unikaj generalizacji typu „młodzi są tacy, a starsi tacy".
2. Promuj mentoring odwrócony jako standard współpracy.
3. Buduj psychologiczne bezpieczeństwo – prawo do błędu przy wdrażaniu nowych narzędzi.
4. Inwestuj w inkluzywną przestrzeń biurową.
5. Komunikuj, dlaczego wprowadzana jest zmiana, odwołując się do różnych wartości.
6. Wykorzystuj koncepcję lifespan – doceniaj rozwój na każdym etapie życia.
7. Stawiaj na humanocentryczność zgodnie z duchem Przemysłu 5.0.
8. Personalizuj benefity i modele pracy.
9. Zarządzaj kapitałem wiedzy – nie pozwól ekspertom odejść bez przekazania doświadczenia.
10. Bądź autentyczny – lider zmiany musi być pierwszym ambasadorem nowych rozwiązań.

(*sensemaking*). Nadmierne poleganie na etykietach może prowadzić do stereotypizacji, która zamiast wspierać innowacje, utrudnia budowanie autentycznej odporności zespołu.

JAK WSPIERAĆ INTEGRACJĘ POKOLEŃ?

Opierając się na badaniach publikowanych przez „Harvard Business Review" oraz raportach National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (NASEM), można sformułować następujące zalecenia:

Zarządzaj percepcją, nie etykietą

Badania (King i in., 2019) wskazują, że różnice między pokoleniami są w rzeczywistości małe, ale nasze przekonanie o ich istnieniu znacząco wpływa na konflikty. Liderzy powinni skupiać się na indywidualnych potrzebach pracowników, a nie na ich roku urodzenia.

Personalizuj politykę HR

Zamiast tworzyć programy „dla milenialsów", oferuj elastyczne modele pracy (zdalna, hybrydowa, elastyczne godziny), które odpowiadają na konkretny etap życia: opiekę nad dziećmi, opiekę nad starszymi rodzicami czy planowanie aktywnej emerytury.

Projektuj biura inkluzywne

Zadbaj o strefy ciszy (preferowane przez starsze pokolenia) oraz otwarte strefy współpracy, które są naturalnym magnesem dla młodszych kadr. Lokalizuj „punkty styku" (kuchnia, drukarnia) tak, by wymuszać spotkania pracowników z różnych działów.

Współtwórz rozwiązania

Angażuj przedstawicieli różnych grup wiekowych do grup projektowych wdrażających zmiany. To buduje poczucie sprawstwa i obniża opór przed nowym.

Demitologizuj wiek

Raport NASEM (2020) wyraźnie stwierdza, że nie ma naukowych podstaw do kategoryzowania potrzeb pracowników według etykiet pokoleniowych. Decyzje menedżerskie powinny opierać się na kompetencjach i potencjale, a nie na metryce.

KULTURA WZAJEMNEGO SZACUNKU

Zarządzanie pokoleniami w rytmie zmian to w rzeczywistości zarządzanie potencjałem ludzkim w jego najpełniejszej formie. Odrzucenie sztywnych etykiet na rzecz perspektyw rozwoju przez całe życie pozwala budować organizacje nie tylko nowoczesne, ale przede wszystkim odporne. W dobie Przemysłu 5.0 wygrywają firmy, które potrafią stworzyć kulturę wzajemnego szacunku, gdzie doświadczenie baby boomersów spotyka się z cyfrową odwagą generacji Z. Rolą liderów i ekspertów HR jest bycie dyrygentami tej wielopokoleniowej orkiestry, która – choć gra na różnych instrumentach – musi tworzyć spójną i harmonijną całość w rytmie zmieniającego się świata. ● ©

Bibliografia:

Appel-Meulenbroek, R. (2010). Knowledge sharing through co-presence: building strategy and workplace design. Journal of Corporate Real Estate.

Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. Developmental Psychology.

King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., Corrington, A. (2019). Generational Differences at Work Are Small. Thinking They're Big Is the Problem. Harvard Business Review.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (NASEM). (2020). Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management?. Washington, DC: The National Academies Press. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Zacher, H., Baltes, B. B. (2020). Generations and Generationalism. Springer Nature / Journal of Business and Psychology.

eprasa.pl dc00da3f4e



SUKCESJA POD NAPIĘCIEM

Ukryte mechanizmy zmiany pokoleniowej w firmach rodzinnych

Firmy rodzinne stanowią kręgosłup naszej gospodarki. To około 70 proc. wszystkich przedsiębiorstw i niemal połowa miejsc pracy w sektorze prywatnym. Dziś te organizacje wkraczają w najbardziej ryzykowny moment swojej historii – zmianę pokoleniową. Ponad 70 proc.* pozostaje wciąż w rękach założycieli, choć wielu z nich ma dziś 60–70 lat. Kto więc przejmie stery i czy biznes przetrwa zmianę warty?

eprasa.pl dc00da3f4e



Magda Maroń

Założycielka GoodHR, konsultantka procesów HR, praktyk. Z wykształcenia psycholog biznesu, coach i trener biznesu.

Sukcesja to teoretycznie przejęcie sterów przez kolejne pokolenie i dalsza realizacja strategii biznesowej firmy rodzinnej. Czy faktycznie jest to aż takie proste?

OD „DYRYGENTA" DO „MECENASA"

W powszechnym mniemaniu sukcesja to proces prawny i formalny. Skupiamy się na aktach notarialnych, zmianach w KRS i dokumentach spółki. To niezbędne fundamenty, jednak traktowanie sukcesji wyłącznie technicznie to najprostsza droga do porażki. Za jej powodzeniem stoi wymiar znacznie głębszy: relacje rodzinne, gotowość emocjonalna, wzajemne zaufanie, a także różnice pokoleniowe. To one są prawdziwymi filarami, na które wciąż zwraca się zbyt mało uwagi. Sukcesja to proces wieloetapowy, w którym niewyjaśnione konflikty lub nienazwane emocje mogą być większym zagrożeniem niż czynniki rynkowe.

Zrozumienie sukcesji wymaga zanurzenia się w skomplikowany świat wewnętrzny jej głównych aktorów. Po stronie nestora dominuje emocja rzadko kojarzona z twardym biznesem: lęk przed utratą sensu istnienia. Dla człowieka, który budował firmę od zera, często w czasach niedoboru i niepewności, przedsiębiorstwo przestało być tylko sposobem na zarabianie pieniędzy, a stało się integralną częścią jego życiorysu i DNA. Granica między „ja" a „moja firma" praktycznie nie istnieje. W momencie przekazywania władzy nestor mierzy się z poczuciem próżni. Pojawia się pytanie: „Kim będę, gdy rano nie zadzwoni telefon z problemem do rozwiązania?".

Ten lęk często maskowany jest przez nadmierną krytyczność wobec następcy. Nestor podświadomie szuka błędów u sukcesora, by udowodnić sobie, że wciąż jest niezastąpiony. To mechanizm obronny przed poczuciem bycia niepotrzebnym. Towarzyszy temu ogromna trudność w zaufaniu – nie dlatego, że dziecko jest niekompetentne, ale dlatego, że oddanie sterów to dla nestora symboliczne przyznanie się do własnego przemijania. Każda zmiana wprowadzana przez młodszą generację jest odczytywana jako negacja jego życiowego trudu, co rodzi opór, a czasem wręcz agresję w obronie starych, sprawdzonych metod. Nestor musi wykonać ogromną pracę emocjonalną, by z roli „dyrygenta" przejść do roli „mecenasa" – kogoś, kto wspiera, ale nie wyrywa pałeczki z ręki.

ŻYCIE W CIENIU WŁAŚCICIELA

Z kolei po stronie sukcesora krajobraz emocjonalny jest równie burzliwy, choć zdominowany przez inne barwy. Następca wchodzi do firmy z ogromnym bagażem oczekiwań – zarówno własnych, jak i otoczenia. Najsilniejszą emocją jest tu często frustracja wynikająca z życia w cieniu wielkiego poprzednika. Sukcesor chce być doceniony jako autonomiczny lider, a nie tylko jako „dziecko szefa". Czuje ogromną presję, by nie zepsuć dorobku pokoleń, co rodzi lęk przed błędem. Jednocześnie odczuwa on głęboką niechęć do przejęcia firmy w jej obecnym kształcie – widzi brak procesów, ręczne sterowanie i kulturę strachu, która dusi innowacje.

Często mimo oficjalnego przejęcia sterów sukcesor cierpi na syndrom „zawieszenia": formalnie ma władzę, ale emocjonalnie wciąż musi pytać o zgodę. To rodzi poczucie upokorzenia, zwłaszcza gdy zmiany, które proponuje – oparte na nowoczesnej wiedzy i technologii – są zbywane machnięciem ręki. Pojawia się bunt przeciwko dziedziczeniu problemów i scentralizowanemu stylowi zarządzania, który sukcesora zwyczajnie uwiera. Walczy on o prawo do własnych błędów i własnej wizji, ale ta walka odbywa się na kruchym gruncie miłości do rodzica i lojalności wobec rodziny. Sukcesor często czuje się jak intruz we własnym dziedzictwie, dopóki nie otrzyma od nestora realnego, emocjonalnego „błogosławieństwa" do bycia innym liderem niż on sam.

eprasa.pl dc00da3f4e

Traktowanie sukcesji wyłącznie technicznie to najprostsza droga do porażki. Za powodzeniem procesu stoi wymiar znacznie głębszy: relacje rodzinne, gotowość emocjonalna, wzajemne zaufanie czy różnice pokoleniowe.

KONFLIKTY RODZINNE I BLOKADY KOMUNIKACYJNE

Relacje rodzinne są najczęściej wskazywanym źródłem ryzyka w badaniach nad sukcesją. Konflikty między rodzeństwem, walka o sprawiedliwy podział ról czy rozbieżne ambicje członków rodziny potrafią zdestabilizować proces na lata. Często w domach, gdzie firma była zawsze przy kolacji, brakuje przestrzeni na szczerą, otwartą rozmowę o przyszłości bez wzajemnych oskarżeń. Jak zatem mądrze budować mosty?

Sukcesja to maraton, który musi być zabezpieczony i formalnie, i emocjonalnie. Trwa latami i wymaga przejścia przez konkretne etapy:

- Ustalenie wspólnej wizji. Wyznaczenie nienaruszalnych fundamentów oraz obszarów, które wymagają modernizacji. To dialog między nestorem a sukcesorem, który pozwala ustalić wizję przyszłości.
- Stopniowy transfer wiedzy. Przekazywanie informacji o klientach, relacjach i produktach, a nie tylko suchych danych finansowych. W firmach budowanych od zera głównie na relacjach nestora przekazywanie wiedzy powinno być procesem przemyślanym i systematycznym.
- Transfer władzy. Stopniowe rozszerzanie decyzyjności sukcesora jest ważne zarówno ze względu sam proces nauki i zdobywania kompetencji, jak i na stopniowe oswajanie się nestora z przekazywaniem wiedzy. Największą pułapką tego etapu jest dwugłos władzy. Sytuacja, w której sukcesor formalnie zarządza, ale nestor ciągle interweniuje – zwłaszcza publicznie – wywołuje chaos decyzyjny. Pracownicy tracą orientację, kogo słuchać, co paraliżuje całą firmę.

SYNERGIA, CZYLI DOŚWIADCZENIE SPOTYKA INNOWACJĘ

Sukcesja w firmie rodzinnej to nie starcie starego z nowym, lecz proces zamiany naturalnego kontrastu pokoleń w unikatową synergię. Nestorzy wnoszą do organizacji bezcenny „kapitał intuicji" – mądrość płynącą z doświadczenia, umiejętność budowania relacji i przetrwania kryzysów, podczas gdy sukcesorzy wprowadzają „kapitał innowacji", stając się architektami nowoczesnej profesjonalizacji. Ich naturalnym kierunkiem jest ewolucja od intuicyjnego zarządzania w stronę systemów opartych na danych, rozwiązaniach cyfrowych (ERP, AI) oraz współpracy zespołowej.

W tym nowym, wspólnym rytmie tradycyjne wartości założycieli spotykają się z partycypacyjnym stylem przywództwa, który stawia na zaangażowanie pracowników i ich dobrostan (wellbeing). Prawdziwa moc organizacji wykuwa się właśnie w tym połączeniu: doświadczenie seniorów chroni przed kosztownymi błędami, a świeża energia następców – wraz z dbałością o ład rodzinny i standardy ESG – chroni firmę przed skostnieniem. Dzięki takiemu przenikaniu się światów przedsiębiorstwo ewoluuje w stronę nowoczesnej instytucji, w której stabilny wzrost idzie w parze z poczuciem misji i troską o ludzi, budując trwałe dziedzictwo na pokolenia

POMOCNE RAMY DLA TRUDNYCH DECYZJI

Przejście przez sukcesję bez wsparcia z zewnątrz jest niezwykle trudne, ponieważ rodzina biznesowa to układ naczyń połączonych, w którym wieloletnie przyzwyczajenia i domowe hierarchie często biorą górę nad logiką biznesową. Rola niezależnego, obiektywnego doradcy wykracza jednak daleko poza mediację. To proces budowania fundamentów, które pozwolą firmie przetrwać odejście nestora i dadzą sukcesorowi realne narzędzia do zarządzania.

Przejście z zarządzania intuicyjnego do profesjonalizacji procesów

W wielu firmach rodzinnych wiedza o tym, „jak się u nas pracuje", istnieje tylko w głowach właścicieli. Doradca pomaga wydobyć te ukryte procesy i ubrać je w ramy nowoczesnej organizacji. Profesjonalizacja to stworzenie systemu, w którym firma działa sprawnie nie dlatego, że prezes nad wszystkim czuwa, ale dlatego, że procesy są jasne, mierzalne i powtarzalne. Zewnętrzny ekspert pomaga wdrożyć standardy w obszarze HR, komunikacji i podejmowania decyzji, co zdejmuje z barków sukcesora ciężar organizowania wszystkiego i pozwala mu skupić się na strategii.

eprasa.pl dc00da3f4e

Kluczowi ludzie i realne decyzje bez emocji

Sukcesor nie udźwignie transformacji sam. Jednym z najważniejszych zadań doradcy jest przeprowadzenie audytu kompetencyjnego i identyfikacja wewnątrz organizacji osób, które staną się filarami nowej ery. Często są to liderzy średniego szczebla, którzy dotąd byli blokowani przez autorytarny styl zarządzania nestora. Doradca pomaga wyłonić te diamenty i zdefiniować ich nowe role tak, aby wspólnie z sukcesorem stworzyli silny, lojalny zespół, który poprowadzi zmianę. To budowanie nowej struktury opartej na kompetencjach, a nie tylko na stażu pracy czy zażyłości z założycielem. Jednocześnie doradca, nie będąc uwikłanym w historię rodzinną, ma wyjątkowy mandat do mówienia trudnej prawdy. Potrafi nazwać lęki nestora i ambicje sukcesora bez ich oceniania, co usuwa z dyskusji ładunek personalny. Zamiast kłótni o racje, doradca wprowadza dyskusję o celach. Pomaga ustalić wspólny mianownik: dobro firmy jako nadrzędną wartość łączącą oba pokolenia.

Budowanie zaufania w zespole i zabezpieczenie relacji

Obecność doradcy jest sygnałem dla pracowników, że proces jest przemyślany i bezpieczny. To stabilizuje nastroje w firmie, zapobiega odpływowi talentów i pomaga oswoić lęk pracowników przed „nowym", przekuwając opór w zaangażowanie. Ekspert ułatwia również uporządkowanie unikatowego *know-how* nestora, które w przeciwnym razie mogłoby bezpowrotnie zniknąć wraz z jego odejściem na emeryturę. Pomaga także prowadzić trudne rozmowy, pozwalając rodzinie pozostać rodziną przy niedzielnym obiedzie, zamiast zmieniać każde spotkanie w pole bitwy o budżet czy strategię. Zewnętrzny doradca staje się gwarantem profesjonalizacji procesów. Wysyła jasny sygnał zespołowi: zmiana przywództwa to nie tylko zmiana nazwiska na pieczątce, ale realna szansa na wprowadzenie lepszych praktyk i budowę kultury zaufania.

MENTOR – NOWA ROLA DLA NESTORA

Kluczowym mechanizmem wspierającym sukcesję jest zmiana paradygmatu władzy na paradygmat mentoringu. W tradycyjnym modelu nestor „oddaje" władzę. W modelu nowoczesnym – staje się mentorem swojego następcy. To proces obustronny: nestor uczy sukcesora strategicznego spokoju i czytania niuansów rynkowych, a sukcesor „odmładza" myślenie nestora, wprowadzając go w świat nowych technologii i nowoczesnych trendów HR.

Taka relacja pozwala na bezpieczne testowanie nowych rozwiązań. Sukcesor może wdrażać zmiany w wybranych obszarach pod okiem nestora, który pełni rolę „bezpiecznika". Dzięki temu ryzyko biznesowe jest minimalizowane, a zaufanie między stronami rośnie w miarę kolejnych, wspólnie wypracowanych sukcesów. To tutaj wykuwa się wspólne tempo działania, które z czasem przejmuje cała organizacja.

OCALENIE FIRMY I WIĘZI

Sukcesja to znacznie więcej niż podpis pod umową czy zmiana w KRS. To moment prawdy, w którym na szali kładzie się nie tylko przyszłość biznesowego imperium, ale przede wszystkim relacje rodzinne – te same, które często przez dekady budowania firmy schodziły na dalszy plan, ustępując miejsca twardym wynikom i walce o rynek. Zlekceważenie psychologicznego i emocjonalnego wymiaru tego procesu sprawia, że sukcesja może przeciągać się w nieskończoność, generując narastającą frustrację obu pokoleń. Jeśli fundamentem zmiany nie staną się zaufanie, docenienie i otwarta komunikacja, cena za sukces może być tragicznie wysoka: rozpad rodziny przy jednoczesnym paraliżu przedsiębiorstwa. Prawdziwe zwycięstwo w sukcesji to nie tylko przetrwanie firmy, ale przede wszystkim ocalenie więzi, które pozwoliły ją kiedyś wspólnie powołać do życia.

Biznesowo udana sukcesja to również moment, w którym firma odzyskuje świeżą energię, nie tracąc przy tym swojej tożsamości. To czas, w którym nestor może z dumą patrzeć na rozwój biznesu, a sukcesor czuje, że buduje coś własnego na solidnym fundamencie. Ostatecznie sukcesja jest nie tylko przekazaniem kluczy do biura – jest wspólnym wypracowaniem nowego, żywego rytmu, który pozwoli firmie grać przez kolejne dekady.

W tym procesie nie można pomijać roli działu HR, który pomaga przełożyć emocje i relacje na bezpieczne dla organizacji ramy działania. Jego obecność często przesądza o tym, czy zmiana pokoleniowa zostanie zrozumiana i zaakceptowana przez cały zespół. ● ©

Przypis

*Raport „Firmy rodzinne w Polsce", Mariański Group, 2025

eprasa.pl dc00da3f4e



ZA MŁODZI, ZA DOJRZALI...

Czyli podwójna dyskryminacja w miejscu pracy

40 proc. polskich pracowników twierdzi, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy było świadkami wykluczenia lub dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek, 30 proc. doświadczyło jej osobiście, a 29 proc. obserwuje takie zachowania wśród współpracowników. Problem dotyczy zarówno osób po 45. roku życia zmagających się z ageizmem, jak i tych poniżej 30. roku życia dotkniętych zjawiskiem adultyzmu. Dyskryminacja wiekowa nie jest marginalnym problemem w polskich organizacjach – i choć tracą na niej kandydaci i pracownicy, firmy tracą jeszcze bardziej.

eprasa.pl dc00da3f4e

Liczby nie pozostawiają złudzeń. Z raportu „(Nie)widzialni pracownicy 2026", przygotowanego przez HRM Institute oraz Great Digital, wynika, że 40 proc. ankietowanych pracowników i kandydatów przyznało, iż spotkało się z dyskryminacją lub wykluczeniem ze względu na wiek w swoim miejscu pracy. Ale problem nie leży wyłącznie po stronie pracowników. Dane zebrane od rekruterów są równie niepokojące: co trzeci z nich przyznał, że uświadomił sobie, iż podczas selekcji kierował się stereotypami wiekowymi, a 18 proc. wprost przyznaje, że świadomie uwzględniało wiek jako kryterium wyboru kandydata – preferując osobę starszą lub młodszą, niezależnie od kompetencji.

Wyniki ujawniają niepokojącą prawdę: polskie firmy dyskryminują na dwa fronty. Z jednej strony marginalizują doświadczenie dojrzałych pracowników, z drugiej – nie doceniają potencjału młodego pokolenia. Tworzymy środowisko, w którym ani mądrość lat, ani świeże spojrzenie nie mają realnej wartości. To paradoks, który kosztuje organizacje miliony złotych rocznie. Zjawisko to można nazwać „podwójnym niewidzeniem" – zarówno młodzi, jak i dojrzali pracownicy czują się wykluczeni, niedoceniani i spychani na margines życia zawodowego. Wiek stał się jednym z ważniejszych czynników wpływających na możliwości kariery, często istotniejszym niż rzeczywiste kompetencje czy osiągnięcia.

ANATOMIA DYSKRYMINACJI

Odpowiedzi otwarte respondentów szczegółowo mapują formy dyskryminacji, z którymi mierzą się pracownicy. Lista jest długa i – w wielu miejscach – bolesna. Pracownicy po 45. roku życia najczęściej spotykają się z komentarzami i żartami na temat swojego wieku. Pozornie niewinne „jeszcze pamiętasz czasy przed internetem?" czy „to nie dla ciebie, to nowe technologie" bywają codziennością w polskich firmach. Ale to dopiero początek.

Kwestionowanie kompetencji ze względu na wiek pojawia się regularnie. Automatyczne założenie, że osoba po 45. roku życia nie radzi sobie z nowymi technologiami, jest jednym z najbardziej uporczywych stereotypów. Paradoksalnie, podczas gdy młodzi słyszą „nie masz doświadczenia", starsi słyszą „nie masz kompetencji technologicznych" – często od tych samych menedżerów. Traktowanie protekcjonalne to kolejny problem. „Może ja to zrobię, ty sobie odpuść" albo „nie obciążajmy pani Basi tym projektem, ona już jest zmęczona" – tego typu komentarze infantylizują doświadczonych pracowników i pozbawiają ich szans rozwojowych.

Nierówności w wynagrodzeniu ze względu na wiek pozostają tematem tabu, ale respondenci jasno na nie wskazują. Podobnie jak pomijanie przy awansach – dojrzali pracownicy często słyszą, że „to już nie dla nich", podczas gdy młodzi dowiadują się, że „jeszcze nie dojrzeli do tej roli". Również bagatelizowanie opinii i pomysłów dotyka obu grup. Starszych pracowników traktuje się jak relikty przeszłości, młodych – jak idealistów bez pojęcia o rzeczywistości. Szczególnie bolesne są sugestie dotyczące przejścia na emeryturę kierowane do osób pełnych energii i chęci do



Anna Macnar

CEO HRM Institute

Raport „(Nie)widzialni pracownicy 2026" powstał we współpracy HRM Institute z Great Digital. Partnerzy projektu: Credit Agricole Bank Polska, Grupa Pracuj, PZU, T-Mobile Polska, LUX MED, Leroy Merlin. Raport można pobrać ze strony https://niewidzialnipracownicy.pl/#raport

eprasa.pl dc00da3f4e



pracy. Wykluczanie z ważnych projektów, brak dostępu do szkoleń i programów rozwojowych, a nawet izolacja od nieformalnych aktywności zespołu – to kolejne przejawy systemowego problemu. Pozornie błahe wykluczenie z wyjść po pracy czy wspólnych lunchów ma realne konsekwencje: to właśnie tam rodzą się pomysły i buduje się zaufanie.

MŁODZI – NIEDOŚWIADCZENI CZY NIEDOCENIANI?

Adultyzm – dyskryminacja młodych pracowników – jest powszechny, choć rzadziej rozpoznawany jako problem społeczny. Założenie o braku doświadczenia i kompetencji pojawia się automatycznie. Młody pracownik musi dwukrotnie ciężej pracować, żeby udowodnić swoją wartość, podczas gdy starszy – żeby udowodnić, że wciąż ją ma. Niska wycena pracy młodych to przemilczany problem polskiego rynku. Myślenie „młody, to może pracować za mniej", prowadzi do systemowego zaniżania wynagrodzeń na starcie kariery, co ma długofalowe konsekwencje dla całej ścieżki zawodowej. Brak dostępu do poważnych projektów to samospełniająca się przepowiednia: nie dajemy młodym szans, bo nie mają doświadczenia, a potem zarzucamy im brak doświadczenia, bo nie mieli szans. Etykietowanie całych pokoleń zamiast indywidualnej oceny pracownika uniemożliwia budowanie naprawdę efektywnych zespołów.

WSZYSCY PRZEGRYWAJĄ

Większość respondentów uważa, że osobom po 45. roku życia jest trudniej znaleźć pracę niż pozostałym grupom wiekowym. Jednocześnie osoby do 30. roku życia również postrzegają swoje szanse jako ograniczone. Ta paradoksalna sytuacja pokazuje, że stworzyliśmy rynek pracy, na którym wszyscy czują się wykluczeni. Pracodawcy szukają mitycznego pracownika, który ma 10 lat doświadczenia, ale nie przekroczył 35 lat – innowacyjnego, ale przewidywalnego, znającego najnowsze technologie, ale sprawnego w tradycyjnych strukturach. Efekt? Firmy narzekają na niedobór talentów, podczas gdy wielu ludzi czuje się niedocenianych oraz twierdzi, że organizacja nie wykorzystuje ich potencjału. To nie jest problem braku kompetencji na rynku – tylko jak te kompetencje postrzegamy i wartościujemy.

40%
ankietowanych nie aplikowało na stanowisko z powodu wieku

REKRUTACYJNE SITO: OBIETNICE MARKI *VS.* NIEWIDZIALNE BARIERY

OBSZAR ANALIZY	PERSPEKTYWA KANDYDATÓW	PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW (HR)
Ukrywanie wieku	Aż 25 proc. kandydatów ukrywa swój wiek w CV lub na rozmowie w obawie przed odrzuceniem.	Zaledwie 14 proc. firm systemowo usuwa daty urodzenia lub zdjęcia z CV na pierwszym etapie (tzw. *blind CV*).
Odrzucenie z procesu	29 proc. kandydatów dostało informację zwrotną sugerującą, że powodem odrzucenia był ich wiek.	Aż 56 proc. rekruterów odczuwa bezpośrednią lub pośrednią presję od zarządu lub menedżerów na niezatrudnianie kandydatów w określonym wieku.
Język w ogłoszeniach	Kandydaci masowo widzą w ofertach zwroty np.: „Status studenta" (87 proc.), „Obywatel świata cyfrowego" (34 proc.).	37 proc. pracodawców przyznaje się do stosowania profilującego wiekowo języka we własnych ogłoszeniach.

eprasa.pl dc00da3f4e

REKRUTACJA: PIERWSZE DRZWI DO WYKLUCZENIA

35 proc. ankietowanych pracowników i kandydatów przyznało, że doświadczyło wykluczenia lub dyskryminacji podczas rekrutacji ze względu na wiek w ciągu ostatnich dwóch lat. Dyskryminacja zaczyna się więc już na etapie pierwszego kontaktu z pracodawcą.

Praktyki są dobrze znane: ogłoszenia preferujące kandydatów „do 35 lat" (mimo że jest to niezgodne z prawem), pytania o plany emerytalne czy rodzinne, odrzucanie CV młodych automatycznie z powodu „braku doświadczenia". „Widziałam ogłoszenie, gdzie wymagano minimum 5 lat doświadczenia w znajomości technologii, która istnieje od 3 lat" – relacjonuje jedna z respondentek. To pokazuje, że często nie chodzi o rzeczywiste wymagania, tylko o wykluczenie zbyt młodych lub zbyt starych kandydatów.

Dyskryminacja wiekowa to nie jest tylko problem społeczny, to również problem biznesowy.

KOSZTY UPRZEDZEŃ

Firmy wykluczające ze względu na wiek tracą dostęp do ogromnego zasobu talentów, doświadczenia i różnorodności perspektyw. Zespoły multigeneracyjne są bardziej innowacyjne, lepiej rozwiązują problemy i osiągają lepsze wyniki – potwierdzają to liczne badania. Młodzi pracownicy wnoszą świeże spojrzenie, znajomość trendów i technologii oraz naturalne rozumienie nowych pokoleń klientów. Dojrzali pracownicy oferują doświadczenie, kontekst, umiejętność przewidywania konsekwencji i spokój w kryzysach. Gdy wykluczamy jedną grupę, tracimy nie tylko jej kompetencje, ale i synergię, która powstaje z połączenia różnych perspektyw.

Koszty są wymierne: wysoka rotacja pracowników czujących się niedocenianymi, nieefektywne rekruta-

sekcja partnerska



eprasa.pl dc00da3f4e

ROZWÓJ I AWANSE: DEKLAROWANY ROZWÓJ A SUFIT STEREOTYPÓW

OBSZAR ANALIZY	PERSPEKTYWA KANDYDATÓW	PERSPEKTYWA PRACODAWCÓW (HR)
Dostęp do szkoleń	23 proc. odczuwa brak równego dostępu do szkoleń miękkich, a 21 proc. do szkoleń technologicznych.	Tylko 15 proc. firm stosuje twardy wskaźnik mierzący „uczestnictwo w szkoleniach według wieku".
Szanse na awans	35 proc. badanych stanowczo uważa, że wiek ma decydujący wpływ na awanse w ich firmach.	Zaledwie 17 proc. firm monitoruje wskaźnik „awanse według grup wiekowych".
Szkodliwe stereotypy	31 proc. doświadczyło zakładania u nich braku kompetencji technologicznych, a 17 proc. traktowania protekcjonalnego.	21 proc. HR uważa, że pracownicy 45+ mają słabsze umiejętności cyfrowe, a aż 36 proc. zakłada, że pracownicy ‹30 r.ż. mają problemy z dyscypliną i hierarchią.

68% *badanych uważa, że osoby w różnym wieku nie mają równych szans na znalezienie pracy*

cje skupione na wieku zamiast kompetencji, utrata wiedzy organizacyjnej, osłabiony wizerunek pracodawcy oraz ryzyko prawne związane z zarzutami o dyskryminację.

CO MOŻNA ZROBIĆ?

Zmiana wymaga działań na wielu poziomach. Organizacje powinny zacząć od audytu procesów rekrutacyjnych – ogłoszeń, pytań na rozmowach kwalifikacyjnych i kryteriów oceny kandydatów – przez pryzmat świadomości uprzedzeń wiekowych. Szkolenia menedżerów z zarządzania różnorodnością wiekową to inwestycja, która się zwraca. Liderzy muszą rozumieć, jak nieświadome uprzedzenia wpływają na ich decyzje i jak budować zespoły, w których każdy – niezależnie od wieku – ma szansę się rozwijać. Z kolei programy mentoringu międzypokoleniowego łączą doświadczenie z nowymi perspektywami – wszyscy zyskują.

Polityki antydyskryminacyjne nie mogą być martwym zapisem w regulaminie. Muszą być egzekwowane, z jasnymi procedurami zgłaszania i reagowania na przypadki dyskryminacji. Natomiast świadomy employer branding, uwzględniający różnorodność wiekową, to nie tylko kwestia etyki, ale interes biznesowy. Firmy pokazujące, że cenią pracowników w każdym wieku, mają dostęp do znacznie szerszego rynku talentów.

Na poziomie systemowym potrzebne są zmiany legislacyjne skutecznie egzekwujące zakaz dyskryminacji wiekowej oraz wzmocnienie roli Państwowej Inspekcji Pracy w monitorowaniu praktyk rekrutacyjnych. Kampanie społeczne przeciw stereotypom wiekowym mogą zmienić narrację – gdy zaczniemy pokazywać sukcesy 50-letnich programistów i 25-letnich dyrektorów, stworzymy przestrzeń dla prawdziwej merytokracji.

CZAS NA ZMIANĘ

Dane z raportu „(Nie)widzialni pracownicy 2026" nie pozostawiają wątpliwości – dyskryminacja wiekowa w Polsce jest realna, powszechna i kosztowna. Wiek to tylko liczba – to hasło, które świetnie brzmi, ale wciąż nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości. Gdy zaczniemy oceniać ludzi po kompetencjach, postawie i wynikach – a nie po dacie urodzenia – odkryjemy, ile potencjału marnowaliśmy przez lata. Zmiana kultury pracy to proces, nie jednorazowa akcja. Ale każda firma może zacząć już dziś. Bo (nie)widzialni pracownicy czekają tylko na szansę, żeby pokazać, co potrafią. ● ©



eprasa.pl dc00da3f4e

INFORlex
KOMPLEKSOWA
BAZA WIEDZY

U nas odpowiedzi czekają na Ciebie!

INFORLEX – kompleksowa baza wiedzy
o kadrach, płacach i HR



Testuj bezpłatnie
inforlex.pl

eprasa.pl dc00da3f4e

Siła zespołów w świecie przemian

Założenia i realizacja polityki personalnej w Holcim Polska



eprasa.pl dc00da3f4e

Firmy działające w sektorze budowlanym mają dziś wiele wyzwań – od niedoboru wysoko wykwalifikowanych specjalistów po konieczność wdrażania innowacji i zrównoważonych procesów. Skuteczne zarządzanie talentami i budowanie kultury pracy stają się kluczowe dla rozwoju organizacji. Holcim Polska pokazuje, jak w praktyce łączyć strategię biznesową z rozwojem pracowników, tworząc przewagę konkurencyjną opartą na kompetencjach i zaangażowaniu zespołów.



Grupa Holcim powstała w wyniku fuzji spółek Lafarge i Holcim w 2015 r. i było to połączenie firm z ponad 180-letnim doświadczeniem w branży budowlanej. Wspólnym celem na przyszłość stało się tworzenie nowoczesnych i innowacyjnych technologii w sektorze budowlanym. Holcim Polska chce być bowiem liderem na rynku materiałów dla nowoczesnego budownictwa i pionierem w zakresie rozwiązań związanych z dekarbonizacją oraz gospodarką obiegu zamkniętego, w której minimalizowanie śladu węglowego i rozwijanie procesów recyklingu ma duże znaczenie, zwłaszcza w kontekście respektowania potrzeb środowiska. Takie podejście wpływa na kształtowanie polityki personalnej w firmie i skuteczne pozyskanie pracowników z kompetencjami niezbędnymi w sektorze przemysłowym.

– Nasza strategia personalna jest integralną częścią strategii biznesowej i wspiera transformację sektora budowlanego w kierunku rozwiązań bardziej zrównoważonych, innowacyjnych i odpowiedzialnych. Zarządzanie kapitałem ludzkim postrzegamy jako jeden z filarów długoterminowego rozwoju organizacji, dlatego koncentrujemy się na budowaniu środowiska pracy, które sprzyja rozwojowi kompetencji przyszłości, wzmacnia przywództwo oraz kształtuje kulturę opartą na zaufaniu, współpracy i poczuciu wspólnego celu. Naszą ambicją jest organizacja, w której rozwój biznesu idzie w parze z rozwojem ludzi, a potencjał pracowników stanowi realne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej – mówi **Sara Ślubowska-Świercz**, dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej w Holcim Polska.

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI W CENTRUM UWAGI

Działanie w sektorze przemysłowym wiąże się z konkretnymi wyzwaniami, z których kilka jest najbardziej palących i wymagających trafnych, ale też szybkich decyzji. – *Jednym z najważniejszych wyzwań, z którymi mierzymy się dziś jako organizacja przemysłowa działająca w dynamicznie transformującej się branży, pozostaje dostępność wysoko wykwalifikowanych specjalistów technicznych, szczególnie w obszarach łączących kompetencje inżynierskie z wiedzą z zakresu nowych technologii, cyfryzacji i rozwiązań środowiskowych. Transformacja sektora budowlanego przyspiesza, a wraz z nią rośnie zapotrzebowanie na profile zawodowe, które jeszcze kilka lat temu praktycznie nie występowały na rynku. To sprawia, że zarządzanie talentami coraz częściej oznacza nie tylko rekrutację, lecz także świadome budowanie kompetencji wewnątrz organizacji i długofalowe inwestowanie w rozwój pracowników* – wskazuje Sara Ślubowska-Świercz.

Holcim Polska

to producent innowacyjnych materiałów i rozwiązań budowlanych. Należy do Grupy Holcim mającej siedzibę w Zug w Szwajcarii i zatrudniającej ponad 45 tys. pracowników w 44 krajach w Europie, Ameryce Łacińskiej, Azji, na Bliskim Wschodzie oraz w Afryce.

eprasa.pl dc00da3f4e

Na wszystkich poziomach struktury firmy ważnym wyzwaniem jest rozwój kompetencji cyfrowych, z czym wiąże się także wspieranie zespołów w funkcjonowaniu w warunkach ciągłej zmiany, charakteryzującej współczesne środowisko pracy. Z tego względu duża waga przykładana jest do programów edukacyjnych i inicjatyw, które wzmacniają zdolności adaptacyjne pracowników i całej organizacji. Sara Ślubowska-Świercz podkreśla, że szczególną rolę odgrywa kwestia bezpieczeństwa pracy, które traktowane jest jako podstawowy wymiar odpowiedzialności organizacyjnej i jeden z najważniejszych przejawów troski o ludzi. – *To obszar, w którym nie uznajemy kompromisów, ponieważ bezpieczeństwo jest warunkiem zaufania, a zaufanie stanowi fundament silnej organizacji* – podkreśla przedstawicielka firmy Holcim.

Kolejnym istotnym wyzwaniem jest wyraźna zmiana oczekiwań pracowników wobec pracodawców. – *Kandydaci i członkowie zespołów coraz częściej zwracają uwagę na kulturę organizacyjną, styl przywództwa, możliwości rozwoju oraz poczucie sensu wykonywanej pracy. Odpowiedzią na te potrzeby jest konsekwentne budowanie środowiska pracy opartego na dialogu, transparentności i realnym partnerstwie, w którym pracownik postrzegany jest jako współtwórca wartości organizacji* – wyjaśnia Sara Ślubowska-Świercz.

KODEKS POSTAW I DECYZJI

Bazą dla kultury organizacyjnej firmy są wartości, które w Holcim Polska uważane są za najważniejsze. Opisuje je model Be HOLCIM, który stanowi praktyczny kodeks postaw i decyzji w codziennym funkcjonowaniu firmy. Sara Ślubowska-Świercz wyjaśnia, że obejmuje on sześć zasad: harmonię, otwartość, przywództwo w obszarze bezpieczeństwa, odwagę, innowacyjność oraz mistrzostwo w działaniu. Razem tworzą one spójny system wartości oparty na szacunku wobec ludzi i środowiska, transparentności, odpowiedzialności za decyzje, gotowości do współpracy oraz ciągłym doskonaleniu kompetencji i sposobu działania. Aby model nie pozostał tylko deklaracją na papierze, ale był realizowany na co dzień przez pracowników na każdym szczeblu zarządzania, w firmie podjęto konkretne działania.

– *Kluczowe dla nas wartości upowszechniamy poprzez styl przywództwa, codzienne decyzje menedżerskie, programy rozwojowe, komunikację wewnętrzną oraz systemy oceny pracy i doceniania pracowników, które uwzględniają nie tylko osiągane wyniki, lecz także sposób ich realizacji. Istotną rolę odgrywa tu przykład liderów, ponieważ to ich postawy nadają wartościom realny wymiar i wiarygodność. Dbamy również o to, aby wartości były widoczne w doświadczeniu pracownika na każdym etapie jego drogi w organizacji, od procesu wdrożenia, przez rozwój kompetencji, po codzienną współpracę w zespołach. Dzięki temu stają się one naturalnym elementem kultury pracy* – przekonuje dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej.

TALENT NIE CZEKA – FIRMA TEŻ NIE

Umacnianie pozycji rynkowej i stały rozwój firmy, zwłaszcza w warunkach ciągłej transformacji w sektorze przemysłowym, nie byłyby możliwe bez pracowników z odpowiednimi kompetencjami. W Holcim Polska podejście do pozyskiwania talentów opiera się na budowaniu długofalowych relacji z kandydatami oraz systematycznym wzmacnianiu atrakcyjności organizacji jako pracodawcy. – *Kluczową rolę odgrywa dla nas współpraca z uczelniami technicznymi, dzięki której docieramy do młodych talentów już na wczesnym etapie ich rozwoju zawodowego. Rozwijamy programy stażowe oraz inicjatywy edukacyjne, które pozwalają studentom poznać realia pracy w branży i zdobywać doświadczenie w środowisku nowoczesnego przemysłu* – wskazuje Sara Ślubowska-Świercz.

Firma prowadzi np. Holcim Nextgen Talent, czyli roczny płatny program stażowy. W ramach Akademii Holcim organizowane są wyjazdy do Cementowni Małogoszcz z dyplomantami kierunku Inżynieria Bezpieczeństwa, warsztaty dla studentów kierunków Inżynieria Bezpieczeństwa oraz Inżynieria Górnicza z prezentacją górniczych maszyn elektrycznych, wyjazdy technologiczne, np. „Procesy w Holcim" do Cementowni Kujawy czy też praktyki studenckie w zakładach Holcim.

eprasa.pl dc00da3f4e

Warto też odnotować, że firma realizuje program praktyk zawodowych dla uczniów ostatnich klas szkół średnich i zawodowych. Praktyki odbywają się w jednym z zakładów Holcim, uczestnicy otrzymują wynagrodzenie za swoją pracę, co więcej – mają dostęp do bazy wiedzy firmy, możliwość pracy z ekspertami firmy, zdobywają doświadczenie i z bliska mogą przyjrzeć się, jak wygląda praca w przemyśle i jaki sprzęt jest używany. Udział w Warsztacie Praktyk może być pierwszym krokiem do kariery zawodowej, ponieważ najlepsi uczestnicy otrzymują ofertę pracy. Spółka Holcim Polska jest także obecna w wydarzeniach branżowych, targach pracy i spotkaniach eksperckich i w ten sposób buduje rozpoznawalność swojej marki jako pracodawcy i pokazuje konkretne możliwości rozwoju drogi zawodowej.

PRACOWNICY NAJLEPSZYMI AMBASADORAMI

Firma kładzie nacisk na tworzenie długotrwałych relacji z pracownikami, wychodząc z założenia, że ich satysfakcja i zaangażowanie wpływają na opinię o miejscu pracy i pracodawcy. – *Tworzenie transparentnego, inkluzywnego miejsca pracy, w którym nasze zespoły czują się zaangażowane i widzą sens swojej pracy, sprawia, że pracownicy zostają z nami na dłużej. Tacy pracownicy są dla nas naturalnymi ambasadorami i przyczyniają się do opinii o Holcim na rynku pracy, przyciągając talenty z zewnątrz* – mówi Sara Ślubowska-Świercz.

Duże znaczenie ma również system rekomendacji pracowniczych, który firma z powodzeniem rozwija, oraz informacja o projektach realizowanych w organizacji. – *W ten sposób wzmacniamy kulturę współodpowiedzialności za budowanie zespołów i docieramy do kandydatów o wysokim dopasowaniu kompetencyjnym i kulturowym. Kandydatów przyciąga możliwość pracy przy projektach o realnym znaczeniu dla gospodarki, infrastruktury i środowiska, stabilność globalnej organizacji oraz kultura pracy oparta na rozwoju, partnerstwie i wzajemnym szacunku. Coraz częściej dostrzegamy również, jak kluczowe znaczenie dla wielu osób ma możliwość uczestniczenia w projektach transformacyjnych, które mają realny wpływ na przyszłość branży i otoczenia społecznego* – dodaje Sara Ślubowska-Świercz.

EMPLOYER BRANDING Z LUDZKĄ TWARZĄ

Holcim Polska stawia na tworzenie spójnej oferty dla pracowników oraz realizuje działania z zakresu employer brandingu, budując długofalową relację między organizacją a pracownikami opartą na zaufaniu i poczuciu wspólnego celu. – *Koncentrujemy się na działaniach, które wzmacniają poczucie sensu pracy, dumę z przynależności do firmy oraz przekonanie, że codzienna praca ma znaczenie wykraczające poza indywidualne obowiązki. Pracownicy, którzy są związani ze swoją pracą, naturalnie stają się ambasadorami firmy* – podkreśla przedstawicielka Holcim Polska.

Aby employer branding był skuteczny, musi być dopasowany do poszczególnych grup odbiorców, co wymaga adekwatnej komunikacji i doboru odpowiednich działań. Jak wyjaśnia Sara Ślubowska-Świercz, inne wartości i motywacje kierują specjalistami technicznymi, inne osobami rozpoczynającymi karierę, a jeszcze inne liderami czy ekspertami cyfrowymi. – *Dlatego nasze działania projektujemy w sposób zróżnicowany i oparty na analizie potrzeb konkretnych grup talentów. Takie podejście pozwala nam skuteczniej przyciągać kandydatów oraz budować długofalowe zaangażowanie pracowników, którzy czują się częścią organizacji mającej realny wpływ na świat* – dodaje.

ROZWÓJ KOMPETENCJI = ROZWÓJ FIRMY

Jednym z najważniejszych filarów długoterminowej strategii jest w Holcim Polska rozwój kompetencji pracowników. To właśnie umiejętności, postawy i gotowość do uczenia się decydują dziś o zdolności firmy do adaptacji i wzrostu. – *W obecnej rzeczywistości gospodarczej, charakteryzującej się szybkim tempem zmian technologicznych i regulacyjnych, priorytetowo podchodzimy do programów rozwijających kompetencje przywódcze, cyfrowe oraz zdolność skutecznego funkcjonowania w środowisku transformacji. Dotyczy to*

eprasa.pl dc00da3f4e

zarówno kadry menedżerskiej, jak i specjalistów oraz pracowników operacyjnych w różnych obszarach działalności – mówi dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej.

Firma w naszym kraju jest częścią Grupy Holcim, a zatem realizuje założenia rozwoju kompetencji przyjęte na poziomie całej korporacji, ale także prowadzi działania i inicjatywy zgodne z potrzebami polskiego rynku. – *Korzystamy z międzynarodowych programów rozwojowych i narzędzi grupowych, które zapewniają spójność jakościową i dostęp do najlepszych praktyk, a jednocześnie projektujemy inicjatywy lokalne dostosowane do specyfiki rynku, kontekstu biznesowego oraz potrzeb konkretnych zespołów. Takie połączenie pozwala nam zapewniać pracownikom dostęp do wiedzy i doświadczeń o globalnym zasięgu, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności niezbędnej do skutecznego rozwoju kompetencji w realnym środowisku pracy* – wyjaśnia dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej.

W firmie panuje przekonanie, że rozwój to ciągły proces uczenia się wpisany w codzienną praktykę organizacyjną, dzięki czemu zwiększa się zdolność adaptacyjna organizacji. Z tego powodu firma wspiera kulturę rozwoju poprzez projekty międzydziałowe, programy talentowe, wymianę wiedzy oraz inicjatywy wzmacniające samodzielność i odpowiedzialność pracowników za własną ścieżkę zawodową. – *Wierzymy, że organizacja ucząca się jest organizacją odporną na zmiany, a inwestowanie w rozwój ludzi pozostaje jedną z najpewniejszych inwestycji w przyszłość* – uzupełnia Sara Ślubowska-Świercz.

JAK ZATRZYMAĆ NAJLEPSZYCH?

Tworzenie możliwości rozwoju kompetencji, promowanie odwagi w podejmowaniu inicjatyw i budowanie świadomości realnego wpływu na firmę zwiększa poczucie satysfakcji i zaangażowania pracowników. Dzięki temu chcą pozostać na dłużej. – *Nasze doświadczenie pokazuje, że kluczowym czynnikiem retencji jest harmonijne połączenie kilku elementów: satysfakcji z wykonywanej pracy, perspektyw rozwoju oraz jakości codziennej współpracy w zespole i z przełożonym. Dlatego tworzymy środowisko, które sprzyja pasji działania, odwadze w podejmowaniu inicjatyw i autentycznemu zaangażowaniu w realizację celów* – mówi Sara Ślubowska-Świercz.

Służą temu przejrzyste ścieżki kariery, rozbudowane programy rozwojowe, możliwość udziału pracowników w ambitnych projektach o realnym znaczeniu dla organizacji i jej otoczenia. Pracownicy mogą testować nowe rozwiązania, dzięki czemu mają poczucie współtworzenia kierunków rozwoju firmy. Nie mniej istotny jest regularny dialog z pracownikami i udzielanie informacji zwrotnej. – *To właśnie połączenie możliwości rozwoju, poczucia wpływu oraz partnerskich*



Sara Ślubowska-Świercz

dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej w Holcim Polska

Transformacja sektora budowlanego przyspiesza, a wraz z nią rośnie zapotrzebowanie na profile zawodowe, które jeszcze kilka lat temu praktycznie nie występowały na rynku. To sprawia, że zarządzanie talentami coraz częściej oznacza nie tylko rekrutację, lecz także świadome budowanie kompetencji wewnątrz organizacji i długofalowe inwestowanie w rozwój pracowników.

eprasa.pl dc00da3f4e

relacji sprawia, że pracownicy chcą związać swoją przyszłość z organizacją na dłużej – przekonuje przedstawicielka firmy Holcim.

DIALOG ZAMIAST MEGAFONU

Aby budować partnerskie relacje i kulturę dialogu, firma regularnie poznaje opinie oraz potrzeby swoich pracowników. W tym celu wykorzystuje wielokanałowy model komunikacji wewnętrznej, który służy nie tylko przekazywaniu informacji, ale przede wszystkim prowadzeniu rzeczywistego dialogu z pracownikami i zrozumieniu perspektywy zespołu. Obejmuje on regularne spotkania z zarządem, bezpośrednią komunikację menedżerską, konsultacje zespołowe, platformy feedbackowe oraz cykliczne badania opinii pracowników. Dodatkowo organizowane są ankiety dotyczące konkretnych obszarów funkcjonowania firmy, np. komunikacji wewnętrznej, które pozwalają na bieżąco diagnozować nastroje, identyfikować wyzwania i planować działania rozwojowe.

Dużą wagę firma przywiązuje do informacji zwrotnej od pracowników. – *To dla nas ważne źródło wiedzy zarządczej i punkt wyjścia do ulepszania środowiska pracy. Dlatego komunikację traktujemy jako proces dwustronny i ciągły, oparty na transparentności, dostępności liderów oraz poczuciu, że głos każdego pracownika ma znaczenie i realny wpływ na rozwój organizacji* – mówi Sara Ślubowska-Świercz.

MIERNIKI SKUTECZNOŚCI

Mierniki skuteczności działań w obszarze HRM pozwalają ocenić jakość doświadczenia pracownika oraz długofalowy stan organizacji. Obejmują one poziom zaangażowania zespołów, retencję talentów, skuteczność i czas procesów rekrutacyjnych, rozwój kompetencji, mobilność wewnętrzną, poziom partycypacji w programach rozwojowych oraz wskaźniki związane z bezpieczeństwem pracy. – *Analizujemy również dane jakościowe, takie jak opinie pracowników, wyniki badań klimatu organizacyjnego czy informacje płynące z rozmów rozwojowych i exit interview, ponieważ to one pozwalają lepiej rozumieć realne doświadczenie ludzi w organizacji. Istotne jest dla nas także obserwowanie trendów długoterminowych, a nie jedynie pojedynczych wyników, ponieważ dopiero ich analiza w czasie pokazuje rzeczywistą skuteczność działań i pozwala podejmować trafne decyzje rozwojowe. Szczególną satysfakcję przynoszą nam rezultaty badań opinii pracowników wskazujące rosnące zaufanie do organizacji, poczucie wpływu na jej rozwój oraz wysoki poziom identyfikacji z jej wartościami. To dla nas sygnał, że konsekwentnie budujemy środowisko pracy oparte na dialogu, odpowiedzialności i partnerstwie* – mówi Sara Ślubowska-Świercz.

PRZYSZŁOŚĆ BUDOWANA DZIŚ

Firma Holcim Polska stawia sobie w najbliższej przyszłości w zakresie polityki personalnej następujące zadania:

- Rozwijanie kompetencji przyszłości, zwłaszcza umiejętności cyfrowych, analitycznych i adaptacyjnych (pozwalających pracownikom efektywnie działać w środowisku transformacji technologicznej i biznesowej).
- Inwestowanie w rozwój nowoczesnego przywództwa na wszystkich poziomach organizacji (liderzy wyznaczają kierunek zmian, budują zaangażowanie zespołów i kształtują kulturę pracy).
- Wzmacnianie kultury odpowiedzialności, współpracy i otwartości na innowacje (dzięki temu organizacja potrafi nie tylko reagować na zmiany, ale je świadomie wyprzedzać).

Jak twierdzi dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej, coraz większe znaczenie mają rozwiązania cyfrowe wspierające zarządzanie kapitałem ludzkim, np. narzędzia analityczne i systemy oparte na sztucznej inteligencji, które umożliwiają lepsze rozumienie potrzeb pracowników, trafniejsze planowanie rozwoju talentów oraz bardziej precyzyjne podejmowanie decyzji zarządczych. – *Naszą ambicją jest tworzenie organizacji nowoczesnej, uczącej się i odpornej na wyzwania przyszłości, w której technologia wspiera ludzi. Wierzymy, że to właśnie kompetencje, postawy i zaangażowanie pracowników stanowią najważniejsze źródło trwałej przewagi konkurencyjnej oraz fundament długofalowego rozwoju firmy* – podsumowuje Sara Ślubowska-Świercz. ● ©

Halina Guryn

eprasa.pl dc00da3f4e

Karol Bukala

Lider HR,
wieloletni Head of HR
w NatWest Polska



Rozmawiamy w ostatnim dniu Pana pracy dla NatWest – w momencie symbolicznego zamknięcia działalności firmy w Polsce. Na czym polegała Pana rola w tym procesie?
To rzeczywiście moment symboliczny, bo domyka proces, który trwał prawie dwa lata i obejmował zwolnienie około 1,6 tys. pracowników. Organizacja znalazła się w sytuacji przejścia z dotychczasowej fazy rozwoju do kontrolowanego wygaszania działalności. Odpowiadałem za przygotowanie i przeprowadzenie tego procesu od strony pracowniczej – od momentu ogłoszenia decyzji, przez komunikację, aż po ostatni etap funkcjonowania organizacji. Rola działu HR uległa zasadniczej zmianie: z funkcji wspierającej rozwój przeszliśmy do odpowiedzialności za to, aby likwidacja oddziału firmy przebiegła w sposób profesjonalny, przewidywalny i – na ile to możliwe – godny dla pracowników. To doświadczenie ma w sobie coś „słodko-gorzkiego" – z jednej strony chcesz wykonać swoją pracę najlepiej, jak potrafisz, z drugiej masz świadomość, że na końcu wszyscy się rozstajemy. Jestem jedną z ostatnich osób, która opuściła organizację.

Jak zostało zaprojektowane wygaszanie działalności – od decyzji do jej operacyjnego wdrożenia?
To było wieloetapowe i precyzyjnie zaplanowane działanie. Kluczowe było opracowanie harmonogramu likwidacji firmy oraz powiązanie go z konkretnymi zespołami i rolami. Regulamin zwolnień grupowych zakładał bardzo dokładne terminy odejść – w większości rozpisane co do miesiąca. Główne założenie tego procesu było takie, aby każdy pracownik możliwie szybko wiedział, co ten proces oznacza dla niego oraz kiedy zakończy pracę i na jakich zasadach. Równolegle przygotowaliśmy kompletny pakiet komunikacyjny: scenariusz ogłoszenia, materiały dla liderów, dokumenty formalne oraz rozbudowany zestaw pytań i odpowiedzi. Program likwidacji zakładał długofalowe zarządzanie – od pierwszego dnia komunikacji po ostatnie odejścia. Istotnym elementem było też zaplanowanie mechanizmów utrzymania zaangażowania pracowników, którzy przez wiele miesięcy wciąż mieli realizować zadania związane z wygaszaniem działalności oraz przekazywaniem obowiązków do innych lokalizacji.

Co charakteryzowało moment ogłoszenia decyzji oraz jakie znaczenie miała jego forma dla dalszego przebiegu procesu?
Zdecydowaliśmy się na jedno, centralne wydarzenie – spotkanie typu *town hall*, w którym uczestniczyła duża grupa pracowników na miejscu oraz łączących się zdalnie. Informację przekazał prezes polskiego oddziału oraz przedstawiciele globalnego zarządu, co podkreślało wagę decyzji. Istotne było nie tylko to, co komunikujemy, ale jak to robimy. Zależało nam na zachowaniu godności i powagi tego momentu – mimo że przekazywaliśmy trudną informację. Bezpośrednio po spotkaniu rozpoczęła się kaskada komunikacji na poziomie zespołów. Menedżerowie mieli przygotowane

eprasa.pl dc00da3f4e

konkretne materiały i listy pracowników z przypisanymi datami odejść. W kolejnym etapie zadbaliśmy o przygotowanie liderów do prowadzenia trudnych rozmów z pracownikami – organizowaliśmy sesje dotyczące m.in. radzenia sobie z trudnymi emocjami, prowadzenia rozmów o rozstaniu z firmą oraz, co istotne, utrzymania spójnego przekazu.

Co przesądziło o kształcie komunikacji w sytuacji, w której nie ma „dobrych wiadomości"?
Komunikacja była oparta na trzech zasadach: transparentności, spójności i dostępności. Po pierwsze – mówiliśmy wprost, co się dzieje i dlaczego. Niczego nie ukrywaliśmy. Po drugie – dbaliśmy o to, aby wszyscy menedżerowie przekazywali te same informacje, stąd konkretne scenariusze rozmów. Po trzecie – zapewniliśmy pracownikom stały dostęp do informacji poprzez dokumenty, aktualizowane FAQ oraz cykliczne spotkania informacyjne. Pracownicy chcieli wiedzieć nie tylko, „co się wydarzy", ale „co to oznacza dla mnie". Dlatego już w pierwszych dniach otrzymywali informacje o terminach odejścia i warunkach zatrudnienia w okresie przejściowym. Dodatkowo na bieżąco aktualizowaliśmy odpowiedzi na pytania i reagowaliśmy na pojawiające się wątpliwości.

Na czym w praktyce polegało odpowiedzialne i godne rozstanie z pracownikami?
Podstawą była przewidywalność i dotrzymywanie obietnic. Pracownicy wiedzieli, jak długo będą zatrudnieni, na jakich warunkach i kiedy nastąpi zakończenie współpracy. Zapewniliśmy stabilność wynagrodzeń, utrzymanie premii i benefitów oraz pakiety odejściowe wykraczające poza standard ustawowy. Dbaliśmy o stały kontakt z pracownikami – organizowaliśmy regularne spotkania, sesje pytań i odpowiedzi oraz komunikację ze strony kierownictwa. Ważnym elementem było także przedłużenie części benefitów po zakończeniu zatrudnienia. Kluczowe było jednak to, że wszystko, co zostało zakomunikowane na początku, było konsekwentnie realizowane. To budowało wiarygodność pomimo trudnej sytuacji.

> W sytuacjach granicznych organizacja buduje swoją wiarygodność nie deklaracjami, lecz konsekwencją działania i uczciwością wobec pracowników.

Bank proponował wiele inicjatyw, aby pracownicy mieli realne wsparcie w przejściu na rynek pracy.
Tych działań było wiele. Uruchomiliśmy m.in. program „Future Ready", którego celem było przygotowanie pracowników do kolejnego etapu zawodowego. Obejmował on dostęp do szkoleń, platform edukacyjnych, warsztatów oraz programów wspierających zmianę kariery lub rozpoczęcie własnej działalności. Równolegle prowadziliśmy bardzo aktywne działania na rynku pracy – organizowaliśmy w firmie spotkania z potencjalnymi pracodawcami, tzw. *open days*, oraz monitorowaliśmy ścieżki zawodowe odchodzących pracowników. Dzięki temu wielu z nich znajdowało zatrudnienie jeszcze przed zakończeniem pracy w firmie. Wspieraliśmy również proces outplacementu oraz dostarczaliśmy praktyczne informacje dotyczące decyzji finansowych czy programów oszczędnościowych. Cieszy mnie, że proces odchodzenia pracowników został wysoko oceniony przez nich samych, a firmy, które zatrudniły naszych odchodzących pracowników, dawały nam pozytywny feedback dotyczący ich kompetencji.

Które elementy tego procesu stanowiły największe wyzwanie i jakie wnioski wyniósł Pan z niego jako lider HR?
Najtrudniejsze było zarządzanie emocjami – zarówno pracowników, jak i własnymi. Pierwsze miesiące po ogłoszeniu były okresem największego napięcia. Istotne okazało się szybkie reagowanie na pytania, dostępność zespołu HR oraz umiejętność nazywania emocji wprost, bez ich bagatelizowania. Z perspektywy lidera ten proces wzmocnił we mnie poczucie odpowiedzialności i pokazał, jak ważna jest precyzja komunikacji. Każde słowo i każda decyzja miały realny wpływ na ludzi. To doświadczenie uczy również odporności – zarządzania trudnym, długotrwałym procesem, w którym finał jest znany od początku. Najważniejsza lekcja jest jednak uniwersalna: w sytuacjach granicznych organizacja buduje swoją wiarygodność nie deklaracjami, lecz konsekwencją działania i uczciwością wobec pracowników. ♦

eprasa.pl dc00da3f4e

Wyborowa Pernod Ricard działa zgodnie z globalną strategią „Good Times from a Good Place". Jak przekłada Pani to hasło na konkretne decyzje związane z HR w regionie CEE?
To hasło nie jest dla nas komunikatem wizerunkowym, tylko bardzo konkretnym drogowskazem w podejmowaniu decyzji, również w obszarze HR. „Good Times from a Good Place" oznacza odpowiedzialność za ludzi, środowisko i sposób, w jaki prowadzimy biznes. W praktyce przekłada się to na budowanie środowiska pracy, w którym pracownicy czują się bezpiecznie, są traktowani z szacunkiem i mają realne możliwości rozwoju. Dlatego kładziemy duży nacisk na transparentne procesy HR, równość szans, inkluzywność oraz wellbeing. To także decyzje dotyczące tego, jakie inicjatywy wspieramy i jak projektujemy doświadczenie pracownika – od rekrutacji, przez onboarding i rozwój, a przede wszystkim przez codzienną współpracę. Zależy nam, aby wartości, o których mówimy, były widoczne w konkretnych działaniach i decyzjach, a nie tylko w strategii.

W komunikacji z pracownikami podkreślają Państwo znaczenie kultury *convivialité* – przyjaznej, opartej na relacjach i autentyczności. Jak zadbać o to, by taka kultura nie była tylko deklaracją, lecz realnie wpływała na sposób podejmowania decyzji menedżerskich?
Kultura organizacyjna przestaje być deklaracją wtedy, gdy zaczyna realnie wpływać na codzienne decyzje, szczególnie menedżerskie. W naszym przypadku *convivialité* to nie tylko przyjazna atmosfera, ale konkretne zachowania: otwartość, uważność na drugiego człowieka, gotowość do współpracy i dialogu. Kluczowe jest to, że kultura ta jest „wbudowana" w procesy – od rekrutacji, przez onboarding, po sposób prowadzenia rozmów rozwojowych czy podejmowania decyzji zespołowych. Bardzo ważną rolę odgrywają tu liderzy, którzy swoim stylem pracy nadają ton całej organizacji. Drugim elementem jest konsekwencja, a tym samym regularne badania zaangażowania, dialog z pracownikami i realne wdrażanie zmian na podstawie ich feedbacku. Dzięki temu kultura nie jest czymś narzuconym, ale współtworzonym i stale weryfikowanym przez organizację.

Sprawczość pracowników jest dziś jednym z kluczowych elementów budowania kultury organizacyjnej. Oddolne inicjatywy, takie jak grupa Równo=Ważni, pokazują, że pracownicy nie tylko uczestniczą w kulturze organizacji, ale realnie ją współtworzą. Ich rola polega m.in. na przekładaniu globalnych kierunków na lokalne potrzeby, inicjowaniu dialogu i poszerzaniu świadomości w obszarze kultury włączającej.

W strukturze organizacji funkcjonują różne grupy pracowników – od produkcji, przez sprzedaż, po centralę. Jak projektować rozwiązania HR-owe, które są jednocześnie spójne i dopasowane do tak odmiennych realiów pracy?
Ważne jest znalezienie równowagi między spójnością a elastycznością. Z jednej strony mamy wspólne fundamenty, czyli wartości, standardy i kierunek strategiczny. Z drugiej strony są bardzo różne realia pracy: produkcja, magazyny, sprzedaż terenowa, funkcje biurowe. Dlatego też, projektując rozwiązania HR-owe, wychodzimy od potrzeb konkretnych grup pracowników i ich codziennego doświadczenia pracy. Inaczej wygląda komunikacja w centrali, a inaczej w zakładzie produkcyjnym czy w terenie. Jednocześnie dbamy o to, by każdy, niezależnie od lokalizacji czy pełnionej funkcji, miał poczucie bycia częścią jednej organizacji. Spójność budujemy na poziomie wartości i standardów, a elastyczność – w sposobie ich wdrażania. To podejście pozwala nam realnie odpowiadać na potrzeby biznesu i pracowników.

Firma wprowadziła m.in. uproszczone procesy rekrutacyjne, jak kampania „Aplikuj bez CV". Czy to sygnał, że tradycyjne podejście do selekcji kandydatów przestaje być skuteczne – i jak zmienia się dziś *candidate experience*?

eprasa.pl dc00da3f4e



Izabela Nowikowska

Dyrektorka personalna w Pernod Ricard Europa Środkowa i Wschodnia

Obserwujemy, że coraz częściej to nie kandydaci dostosowują się do procesów, ale organizacje do kandydatów. Kampania „Aplikuj bez CV" była odpowiedzią na bardzo konkretną barierę – dla części osób sam proces aplikacji był zbyt skomplikowany, mimo że miały odpowiednie kompetencje. To pokazuje, że *candidate experience* dziś to przede wszystkim transparentność i szacunek dla czasu kandydata. Nie chodzi o rezygnację z jakości selekcji, ale o usuwanie niepotrzebnych barier i lepsze dopasowanie procesu do grupy docelowej. Coraz większe znaczenie ma też doświadczenie samego procesu – komunikacja, jasność kolejnych kroków, atmosfera rozmów. Nawet osoby, które ostatecznie nie dołączają do organizacji, powinny wynieść z niego pozytywne doświadczenie. To realnie wpływa na wizerunek pracodawcy i przyszłe decyzje kandydatów.

Program stażowy „Za dobrą karierę" to już 12. edycja i realne projekty dla młodych ludzi. Jaką rolę w strategii HR odgrywają dziś programy wprowadzające – czy są jeszcze „wejściem do firmy", czy już elementem budowania przyszłych liderów?
Programy stażowe zdecydowanie przestały być wyłącznie „wejściem do firmy". Dziś są jednym z kluczowych narzędzi budowania przyszłych talentów i liderów organizacji. W naszym programie „Za dobrą karierę" uczestnicy i uczestniczki pracują nad realnymi projektami, są częścią zespołów i mają ich wsparcie. Dzięki temu nie tylko zdobywają doświadczenie, ale też uczą się funkcjonowania w organizacji i budują swoje kompetencje w praktyce. Z perspektywy organizacji to inwestycja długofalowa pozwalająca rozwijać osoby, które znają już kulturę firmy i jej sposób działania. W efekcie program stażowy staje się naturalnym źródłem przyszłych specjalistów i specjalistek.

Jednym z wyróżników firmy są oddolne inicjatywy pracowników, jak grupa Równo=Ważni. Jaką rolę w budowaniu kultury organizacyjnej odgrywa dziś sprawczość pracowników i gdzie są jej granice?
Sprawczość pracowników jest dziś jednym z kluczowych elementów budowania kultury organizacyjnej. Oddolne inicjatywy, takie jak grupa Równo=Ważni, pokazują, że pracownicy nie tylko uczestniczą w kulturze organizacji, ale realnie ją współtworzą. Ich rola polega m.in. na przekładaniu globalnych kierunków na lokalne potrzeby, inicjowaniu dialogu i poszerzaniu świadomości w obszarze kultury włączającej. Granice wyznacza przede wszystkim spójność ze strategią i wartościami organizacji. Sprawczość działa najlepiej wtedy, gdy ma przestrzeń do rozwoju, ale jednocześnie jest osadzona w jasno określonych ramach i wspierana. To partnerstwo między pracownikami a organizacją jest kluczowe. ♦

eprasa.pl dc00da3f4e



Agnieszka Bukowska

Head of HR and Services w Banku BPH

W jakim miejscu przygotowań do wdrożenia dyrektywy o jawności wynagrodzeń znajduje się dziś bank?
Od dłuższego czasu realizujemy działania, które wpisują się w kierunek dyrektywy, choć nie wszystkie wynikają bezpośrednio z przepisów. W bankowości funkcjonują już regulacje dotyczące raportowania luki płacowej czy polityk neutralnych płciowo, więc część fundamentów dyrektywy jest zbudowana. Obecnie organizacja pracuje „na żywym organizmie" – wykorzystuje bieżące procesy, takie jak analizy wynagrodzeń czy przeglądy podwyżkowe, aby weryfikować spójność i przejrzystość decyzji. Przygotowania mają charakter ostrożny – dopóki nie ma ostatecznego kształtu przepisów, trudno przejść do pełnego wdrożenia operacyjnego, zwłaszcza w obszarze obowiązków informacyjnych czy aktualizacji wartościowania stanowisk.

Co dziś najbardziej utrudnia przygotowania?
Największym wyzwaniem jest brak jednoznaczności regulacyjnej, który przekłada się na trudności w planowaniu działań na poziomie operacyjnym. Znany jest ogólny kierunek zmian, natomiast szczegółowe rozwiązania – w tym zakres obowiązków czy sposób ich realizacji – pozostają nieprecyzyjne. To powoduje, że wiele decyzji trzeba odkładać, aby uniknąć kosztownych korekt w przyszłości. Dodatkowo pojawiają się wątpliwości dotyczące interpretacji przepisów. W praktyce oznacza to konieczność pracy na założeniach, które mogą ulec zmianie, a to zwiększa ryzyko niezgodności i wydłuża proces przygotowań. Równolegle wyzwaniem jest skala samego przedsięwzięcia – niezależnie od wielkości organizacji, wdrożenie wymaga zaangażowania wielu funkcji, dostosowania istniejących rozwiązań do nowych wymogów, które nie zawsze są spójne z dotychczas stosowanymi podejściami, np. w zakresie kryteriów wartościowania stanowisk dostępnych metodologii na rynku.

Czy edukacja i komunikacja wewnętrzna są tu kluczowe?
Odgrywają rolę stabilizującą cały proces zmian, ponieważ to one pozwalają przełożyć złożone mechanizmy wynagradzania na język zrozumiały dla organizacji. Potrzebne jest systematyczne budowanie wiedzy o tym, jak podejmowane są decyzje płacowe – od benchmarków rynkowych, przez zasady różnicowania wynagrodzeń, po filozofię całej polityki wynagradzania. Szczególne znaczenie ma przygotowanie kadry menedżerskiej i rozwijanie umiejętności prowadzenia rozmów o wynagrodzeniach opartych na faktach, ale uwzględniających indywidualną perspektywę pracownika. Komunikacja nie ma charakteru jednorazowego – wymaga powtarzalności, aktualizacji i reagowania na pojawiające się pytania. W banku od dawna prowadzimy warsztaty dla menedżerów z procesów wynagrodzeń i planujemy je powtarzać. Wspieramy również edukację finansową pracowników przez serie webinarów czy udostępnienie rocznych zestawień, tzw. *total remuneration statements*.

Jakie wyzwania może wywołać większa transparentność wynagrodzeń?
Najważniejszy dla mnie jest duch zmian – zwiększenie równości wynagrodzeń. Jeśli to wyzwoli napięcia, to warto się z nimi zmierzyć. Wyzwanie polega nie tyle na samej transparentności, ale na sposobie jej wprowadzenia, powiązaniu jej z jasnymi zasadami i spójną narracją innych procesów dotyczących pracowników. Wynagrodzenia dla wielu osób są trudnym tematem, decyzje odbieramy personalnie, na bazie wcześniejszych

eprasa.pl dc00da3f4e

doświadczeń i przekonań, które trudno zmieniać. Temat luki płacowej też wywołuje emocje, więc ważne jest przypominanie faktów i idei zmian. Istotne jest przygotowanie organizacji na moment konfrontacji oczekiwań z rzeczywistością oraz zapewnienie menedżerom narzędzi do prowadzenia rozmów w sposób uporządkowany i oparty na danych. Transparentność bez kontekstu może rodzić frustrację, natomiast właściwie zakomunikowana – może wzmacniać poczucie sprawiedliwości i przewidywalności procesów.

Na czym polega problem luki płacowej z perspektywy banku i gdzie widzi Pani jego źródła?
To zagadnienie analizujemy przede wszystkim w szerszym kontekście struktury zatrudnienia, a nie na poziomie pojedynczych stanowisk. Różnice wynagrodzeń wynikają z odmiennej reprezentacji kobiet i mężczyzn w określonych obszarach organizacji, często tam, gdzie wynagrodzenia są wyższe. Mamy do czynienia nie z luką płacową na analogicznych stanowiskach, a mniejszą reprezentacją kobiet w niektórych funkcjach, co zresztą od wielu lat zmieniamy w banku. Istotna staje się nie analiza poziomu wynagrodzeń, lecz świadome kształtowanie ścieżek rozwoju i zwiększania dostępu kobiet do ról o większej odpowiedzialności. W banku traktujemy ten obszar jako proces długofalowy – wymagający konsekwentnych działań oraz monitorowania efektów. Jednocześnie warto podkreślić, że wpływ pracodawcy ma swoje granice, ponieważ część uwarunkowań powstaje poza organizacją, na wcześniejszych etapach edukacji i wyborów zawodowych.

Wynagrodzenia dla wielu osób są trudnym tematem, decyzje odbieramy personalnie, na bazie wcześniejszych doświadczeń i przekonań, które trudno zmieniać. Transparentność bez kontekstu może rodzić frustrację, natomiast właściwie zakomunikowana – może wzmacniać poczucie sprawiedliwości i przewidywalności procesów.

Czy bieżące procesy HR wspierają przygotowanie do wdrożenia dyrektywy?
Pełnią one podwójną funkcję – operacyjną i przygotowawczą wobec przyszłych wymogów regulacyjnych. Wynika to również ze specyfiki naszej organizacji, która działa w modelu specjalistycznym i w dużej mierze opiera się na outsourcingu. Wewnętrzny zespół koncentruje się na funkcjach eksperckich, nadzorczych i decyzyjnych, a wiele działań operacyjnych realizowanych jest przez partnerów zewnętrznych. Taki model wymaga szczególnej dbałości o spójność zasad wynagradzania, ponieważ dotyczy ról o wysokiej wartości rynkowej i ograniczonej dostępności kompetencji. Dlatego już dziś w procesach, takich jak przeglądy wynagrodzeń czy decyzje premiowe, analizowana jest nie tylko konkurencyjność rynkowa, lecz także wewnętrzna logika różnicowania wynagrodzeń. Wykorzystujemy te procesy do porządkowania danych i weryfikacji przyjętych założeń, aby w momencie wejścia w życie regulacji dysponować spójnym i uzasadnionym systemem.

Jakie znaczenie ma dyrektywa w szerszym kontekście strategii zarządzania ludźmi w banku?
Dyrektywa jest dla nas ważnym impulsem, ale nie stanowi jedynego punktu odniesienia. Patrzymy na różnorodność szerzej – obejmuje ona nie tylko płeć, lecz także m.in. neuroatypowość, niepełnosprawność, tożsamość czy różnice pokoleniowe. Zwracamy również uwagę na styl pracy oraz indywidualne potrzeby pracowników, zachęcamy do dialogu i aktywnie ich słuchamy. Transparentność wynagrodzeń jest zatem jednym z elementów modelu budowania organizacji opartej na szacunku i współpracy oraz przejrzystej komunikacji. Szczególnie ważny jest dla nas rozwój – zarówno indywidualny, jak i zespołowy. Inwestujemy w szkolenia, programy rozwojowe i wymianę wiedzy. Funkcjonuje u nas również wiele inicjatyw pracowniczych, które współtworzą bank jako różnorodne, bezpieczne i przyjazne środowisko pracy, co jednocześnie pozwala się rozwijać w innych obszarach. ♦ Opr. AW

eprasa.pl dc00da3f4e

Nie chcę AWANSU!

Jak skutecznie zarządzać pracownikiem, który nie ma ambicji liderskich?

Jeszcze do niedawna awans był naturalnym i pożądanym kierunkiem rozwoju zawodowego. Dziś coraz więcej pracowników – szczególnie z młodszych pokoleń – świadomie z niego rezygnuje. Nie oznacza to jednak braku ambicji, lecz zmianę sposobu jej definiowania. Wybór ścieżki eksperckiej, potrzeba równowagi czy brak zainteresowania zarządzaniem ludźmi stają się pełnoprawnymi decyzjami zawodowymi. Dla organizacji to sygnał, że dotychczasowe modele rozwoju, motywacji i sukcesji wymagają redefinicji.



eprasa.pl dc00da314e



Marta Barcicka

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



Według badań firmy Randstad (2024 r.), przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, aż 42 proc. ankietowanych pracowników z pokolenia Z zadeklarowało odrzucenie awansu, jeśli ten zostałby im zaproponowany. Z jednej strony firmy coraz częściej podkreślają, że w procesie rekrutacji kluczowe znaczenie mają kompetencje miękkie – takie jak umiejętność współpracy, zdolność do przyjmowania konstruktywnej informacji zwrotnej czy gotowość do ciągłego uczenia się. Z drugiej strony młodsi pracownicy coraz wyraźniej dystansują się od tradycyjnego rozumienia tych oczekiwań.

ZMIANA POSTAW

Młodzi nie chcą rezygnować z równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, nie akceptują nadgodzin ani pracy w czasie urlopu. Coraz częściej odrzucają także tzw. *hustle culture*, której polski odpowiednik bywa znacznie bardziej dosadny i zdecydowanie mniej parlamentarny. Pokolenia X czy Y spoglądają na te postawy często z niedowierzaniem, a czasem i z zazdrością. Młodsi pracownicy coraz rzadziej dążą do poszerzania zakresu odpowiedzialności czy obejmowania stanowisk średniego szczebla zarządzania. Z dostępnych raportów wynika, że może to świadczyć o świadomej decyzji zatrzymania rozwoju kariery zawodowej na określonym poziomie.

Można by uznać, że to przejaw braku ambicji i oznaka stagnacji. Coraz częściej jednak taka postawa bywa interpretowana inaczej – jako świadomy wybór. W tym kontekście rodzi się pytanie, czy podejście pokolenia Z nie otwiera jednocześnie przestrzeni dla silversów na rynku pracy, którzy – jak pokazują badania – wciąż zbyt często stają się „niewidoczni" dla pracodawców, a po 45. roku życia przestają być traktowani jak równorzędni partnerzy biznesowi.

eprasa.pl dc00da3f4e

To zmienia perspektywę zarządzania. Wymaga innego podejścia do pracy z osobami, które świadomie zatrzymują się na określonym etapie kariery, oraz poszukiwania nowych sposobów budowania ich motywacji i utrzymywania zaangażowania – bez odwoływania się wyłącznie do tradycyjnych ścieżek awansu. Oznacza także konieczność przemyślenia sposobu projektowania sukcesji w organizacji, w której rosnąca grupa pracowników – już dziś funkcjonujących w warunkach niedoboru talentów – nie postrzega przywództwa jako atrakcyjnego kierunku rozwoju.

INNE OCZEKIWANIA

Pracując w jednej z instytucji finansowych w dziale technologicznym, przygotowywałam swoją następczynię. Była nią młoda osoba z pokolenia Z – zaangażowana, skuteczna, szybko rozwijająca się. Naturalnym krokiem wydawało się powierzenie jej w przyszłości roli liderskiej. Ku mojemu zaskoczeniu, dziewczyna niespodziewanie złożyła wypowiedzenie. Podczas rozmowy exit interview powiedziała: „To nie jest tak, że nie chcę się rozwijać. Po prostu nie chcę tej ścieżki. Przez najbliższy rok chcę robić coś, co ma dla mnie sens – będę pracować w schronisku dla zwierząt".

Był to dla mnie moment zatrzymania. Uświadomiłam sobie, że wiele moich wcześniejszych założeń – iż rozwój oznacza awans, że „najlepsi chcą iść wyżej", a naturalnym kierunkiem jest zarządzanie – nie znajduje już potwierdzenia w rzeczywistości. Być może, gdybym wtedy zadała jedno proste pytanie: „Co jest dla ciebie ważne na tym etapie życia?", udałoby mi się zatrzymać w organizacji tę dziewczynę z potencjałem. Być może gdybym zmieniła jej zakres obowiązków albo zaproponowała bardziej elastyczne podejście do pracy, ta sytuacja potoczyłaby się zgoła inaczej. Jako menedżerkę to doświadczenie nauczyło mnie, że kluczowe jest realne zrozumienie drugiej strony, a nie projektowanie – niczym w kryształowej kuli – tego, co dla współpracownika będzie najlepsze. Brak gotowości do awansu może mieć wiele, często bardzo różnych przyczyn.

Z CZEGO WYNIKA ODMOWA?

Motywacje skłaniające do odmowy awansu rzadko są jednowymiarowe. Wbrew pozorom nie wynikają z braku ambicji, lecz z przemyślanych decyzji, osadzonych w potrzebach, doświadczeniach i aktualnym etapie życia pracownika.

Przewidywalność

Dla części osób kluczowe znaczenie mają stabilność i przewidywalność. Rola menedżerska wiąże się często z większą zmiennością, presją oraz koniecznością reagowania na sytuacje, na które nie ma się pełnego wpływu. Osoby ceniące uporządkowane środowisko pracy, jasno określone zadania i możliwość planowania mogą więc postrzegać awans nie jako szansę, lecz jako ryzyko. W ich perspektywie obecna rola zapewnia poczucie bezpieczeństwa, którego nie chcą tracić.

Zarządzanie ludźmi

Istotnym czynnikiem bywa również brak potrzeby zarządzania ludźmi. Nie każdy odczuwa satysfakcję z bycia liderem zespołu. Dla wielu większą wartością pozostaje praca merytoryczna – rozwiązywanie problemów, tworzenie czy analiza. Zarządzanie ludźmi oznacza natomiast konieczność prowadzenia trudnych rozmów, rozwiązywania konfliktów i brania odpowiedzialności za wyniki innych. To zupełnie inny zestaw kompetencji – i nie każdy chce ani powinien rozwijać się w tym kierunku.

Złe doświadczenia

Często przyczyną odmowy awansu są również wcześniejsze, trudne doświadczenia. Pracownik mógł już być liderem i zetknąć się z nadmiernym stresem, brakiem wsparcia ze strony organizacji czy przeciążeniem obowiązkami. Takie sytuacje zostawiają trwały ślad i wpływają na kolejne decyzje zawodowe. W efekcie awans przestaje być postrzegany jako krok naprzód, a zaczyna kojarzyć się z utratą komfortu i satysfakcji z pracy.

Samorozwój

Rola lidera to także nieustanna praca nad sobą – budowanie zaufania w zespole, mierzenie się z codziennymi wyzwaniami związanymi z pracą z ludźmi oraz odpowiedzialność, która rzadko bywa w pełni doceniana i adekwatnie wynagradzana. Ci, których przyciąga przede wszystkim prestiż czy poczucie władzy, łatwo wpadają w pułapkę stylu autorytarnego – a to często początek końca kariery przywódczej. Bycie dojrzałym liderem pozostaje jedną z najbardziej wymagających ról zawodowych.

eprasa.pl dc00da3f4e

Work-life balance

Nie można pominąć także kwestii równowagi między pracą a życiem prywatnym. Współczesne pokolenia coraz wyraźniej wyznaczają granice i nie są skłonne poświęcać życia osobistego dla stanowiska czy tytułu. Awans często oznacza większą dostępność, odpowiedzialność i stres, co bezpośrednio przekłada się na czas wolny, relacje rodzinne czy zdrowie. Dla wielu osób cena, jaką trzeba zapłacić za wyższe stanowisko, jest po prostu zbyt wysoka.

Z perspektywy menedżera kluczowe jest zrozumienie, że każda z tych postaw wynika z racjonalnej decyzji. Dopiero odejście od założenia, że każdy powinien chcieć awansu, otwiera przestrzeń do realnej rozmowy o motywacjach, potrzebach i możliwych ścieżkach rozwoju.

ODDZIELENIE ROZWOJU OD AWANSU

Historia z przykładu dobrze pokazuje jeden z najczęstszych błędów organizacji, czyli utożsamianie rozwoju wyłącznie z awansem pionowym. Przez lata funkcjonował prosty schemat: im wyżej w strukturze, tym większy rozwój i sukces zawodowy. W praktyce jednak taki model jest dziś coraz mniej adekwatny. Rozwój zawodowy nie musi oznaczać przechodzenia do zarządzania ludźmi. Może przyjmować różne formy, które lepiej odpowiadają na potrzeby i predyspozycje pracownika.

Pozycja ekspercka

Jedną z nich jest rozwój ekspercki, czyli pogłębianie wiedzy w konkretnej dziedzinie i budowanie pozycji specjalisty. W wielu organizacjach to właśnie eksperci są fundamentem jakości, innowacyjności i przewagi konkurencyjnej. Ich wartość rośnie wraz z doświadczeniem, bez konieczności zmiany roli na menedżerską.

Ciekawe projekty

Drugą ścieżką jest rozwój projektowy. Pracownik może angażować się w coraz bardziej złożone i strategiczne projekty, pracować międzydziałowo, a nawet pełnić funkcję lidera merytorycznego, bez formalnego zarządzania zespołem. Taka rola daje poczucie wpływu i rozwoju, ale nie wymaga wchodzenia w klasyczne obowiązki menedżerskie.

Rozwój kompetencji

Istotnym kierunkiem jest także rozwój kompetencyjny, szczególnie w obszarach szybko zmieniających się, takich jak nowe technologie, analiza danych czy automatyzacja. Dla wielu pracowników to właśnie możliwość uczenia się i zdobywania nowych umiejętności jest najważniejszym czynnikiem motywującym.



PRZYKŁAD

Najlepszy specjalista, który nie chciał zarządzać

W firmie IT jeden z senior developerów od lat był uznawany za kluczową postać w zespole. Z perspektywy organizacji naturalnym krokiem było zaproponowanie mu roli team leadera – miał autorytet, wiedzę i doświadczenie. Wszystko wskazywało na to, że to już ten moment. Ku zaskoczeniu przełożonych odmówił. W rozmowie powiedział wprost: „Lubię to, co robię. Chcę rozwiązywać problemy, projektować systemy i pisać kody. Nie chcę spędzać dni na spotkaniach, zarządzaniu konfliktami i raportowaniu. To by mnie wykończyło".

Firma zamiast dopuścić do jego odejścia lub „zamrożenia" na obecnym stanowisku, wspólnie z menedżerem wypracowała alternatywę. Stworzono dla niego ścieżkę ekspercką – objął funkcję architekta systemów, zaangażował się w strategiczne projekty i wspierał młodszych pracowników jako mentor. Jego wpływ na organizację realnie wzrósł, mimo że nigdy nie zarządzał zespołem. Można przypuszczać, że gdyby został awansowany, firma straciłaby wysokiej klasy specjalistę, nie zyskując w zamian lidera gotowego do pracy z ludźmi. Towarzysząca takiej „nagrodzie" frustracja i spadek zaangażowania byłyby w tym scenariuszu jedynie kwestią czasu.

eprasa.pl dc00da3f4e

Rola mentora

Coraz większą rolę odgrywa mentoring i funkcje doradcze, doświadczeni pracownicy mogą zatem wspierać innych, dzielić się wiedzą i budować kulturę organizacyjną, nie będąc formalnymi przełożonymi. To często bardziej naturalna i satysfakcjonująca forma wpływu niż klasyczne zarządzanie.

Oddzielenie rozwoju od awansu wymaga zmiany perspektywy – zarówno po stronie organizacji, jak i menedżerów. Zamiast pytać: kiedy pracownik będzie gotowy na awans, warto postawić inne pytanie: w jaki sposób ta osoba może się dalej rozwijać i zwiększać swoją wartość? Takie podejście pozwala nie tylko lepiej dopasować ścieżki kariery do realnych potrzeb ludzi, lecz także zatrzymać w organizacji osoby, które w tradycyjnym modelu mogłyby odejść – nie dlatego, że nie chcą się rozwijać, lecz dlatego, że nie chcą rozwijać się w jedyny dostępny sposób.

WARTOŚĆ KOMPETENCJI EKSPERCKICH

Z doświadczenia wiem, że to właśnie wysokiej klasy eksperci często przesądzają o jakości pracy całego zespołu. Najlepiej rozumieją procesy, znają niuanse technologiczne, potrafią przewidywać ryzyka i proponować rozwiązania oparte na doświadczeniu. To także osoby, które szczególną wagę przywiązują do jakości i detali. Podczas gdy menedżerowie koncentrują się na zarządzaniu ludźmi, budżetami czy strategią, specjaliści dbają o rzetelność codziennej pracy i zgodność z najwyższymi standardami. Ich wiedza i precyzja często pozwalają uniknąć błędów, które w dłuższym okresie mogłyby generować istotne koszty dla organizacji.

Nie bez znaczenia jest również to, że eksperci często stają się stabilnymi filarami zespołu. Wnoszą ciągłość, doświadczenie i spokój w sytuacjach wymagających szybkich decyzji. To do nich inni przychodzą po radę, konsultację czy potwierdzenie swoich pomysłów. Nawet jeśli formalnie nie zarządzają ludźmi, ich autorytet merytoryczny sprawia, że naturalnie pełnią rolę liderów wiedzy. W wielu przypadkach są to także osoby, które konsekwentnie „dowożą" zadania. Skupieni na pracy merytorycznej, realizują cele i biorą odpowiedzialność za wyniki. Dla organizacji oznacza to przewidywalność i stabilność działania – cechy szczególnie cenne w warunkach dynamicznych zmian i wysokiej presji biznesowej.

Dlatego pracownik, który nie dąży do awansu, bardzo często okazuje się właśnie takim filarem zespołu. Zamiast interpretować jego decyzję jako brak ambicji, warto dostrzec w niej świadomy wybór ścieżki zawodowej. Próba wypychania takiej osoby w rolę lidera może przynieść odwrotny efekt – zamiast zwiększyć zaangażowanie, prowadzi do spadku efektywności, frustracji, a w skrajnych przypadkach do odejścia z organizacji, czy to w formie wycofania (*quiet quitting*), czy demonstracyjnego rozstania (*revenge quitting*).

Dojrzałe organizacje coraz lepiej to rozumieją. Tworzą alternatywne ścieżki kariery – eksperckie, projektowe czy doradcze – które pozwalają rozwijać się i zwiększać wpływ bez konieczności obejmowania stanowisk menedżerskich. Dzięki temu mogą równocześnie budować silne przywództwo i zatrzymywać w organizacji ludzi stanowiących jej najcenniejszy kapitał wiedzy.

ROZMOWA ZAMIAST PRESJI

Jednym z najważniejszych narzędzi menedżera w sytuacji, gdy pracownik nie jest zainteresowany awansem, pozostaje otwarta i regularna komunikacja. Zamiast traktować odmowę jako problem do rozwiązania, warto potraktować ją jako punkt wyjścia do rozmowy o oczekiwaniach i potrzebach obu stron. W wielu organizacjach wciąż funkcjonuje przekonanie, że dobrego pracownika należy zachęcać, a czasem nawet subtelnie naciskać, by „poszedł wyżej". Tymczasem presja rzadko prowadzi do trafnych decyzji zawodowych.

Różnica między presją a rozmową często zaczyna się od sposobu zadawania pytań. Zamiast komunikatów sugerujących jedyną właściwą ścieżkę, takich jak: „Powinieneś pomyśleć o kolejnym kroku" czy „To naturalny etap w twojej karierze", dużo bardziej wartościowe jest pytanie otwarte: „Jaki kolejny krok w tej roli byłby dla ciebie naprawdę interesujący?". Tak sformułowane pytanie daje przestrzeń do szczerej odpowiedzi i pozwala pracownikowi poczuć, że jego perspektywa jest naprawdę ważna.

Dobra rozmowa o kierunkach rozwoju powinna obejmować kilka kluczowych obszarów. Po pierwsze, warto zrozumieć oczekiwania pracownika – co jest dla niego ważne w pracy, które elementy dają mu satysfakcję i w jakim kierunku chciałby się rozwijać.

eprasa.pl dc00da3f4e

Warto rozprawić się z jednym z najczęściej powtarzanych mitów w świecie organizacji – przekonaniem, że pracownik, który nie chce awansu, jest mniej ambitny. W rzeczywistości brak zainteresowania zarządzaniem ludźmi nie oznacza braku aspiracji czy motywacji do rozwoju. Często jest po prostu wyborem innej ścieżki zawodowej. Działy HR i menedżerowie powinni mieć tego pełną świadomość.

Równie istotne jest poznanie jego obaw. Przyczyną odmowy awansu często są konkretne lęki: przed nadmierną odpowiedzialnością, utratą równowagi między pracą a życiem prywatnym, wykonywaniem zadań, które nie dają satysfakcji, a także przed izolacją czy samotnością w roli lidera.

Kolejnym krokiem jest wspólne poszukiwanie możliwych ścieżek rozwoju, które nie muszą oznaczać przejścia do roli menedżerskiej. Rozwój ekspercki, udział w strategicznych projektach, mentoring młodszych pracowników czy zdobywanie nowych kompetencji mogą stanowić równie wartościowe kierunki kariery. Kluczowe jest przy tym uwzględnienie potrzeb organizacji – otwarta rozmowa pozwala znaleźć punkt równowagi między tym, czego potrzebuje firma, a tym, czego oczekuje pracownik.

Ważne jest jednak to, aby taka rozmowa była prawdziwym dialogiem. Menedżer nie powinien ograniczać się do przedstawienia swoich oczekiwań czy wizji kariery pracownika. Rolą lidera jest przede wszystkim słuchanie, zadawanie pytań i próba zrozumienia perspektywy drugiej strony. Dopiero wtedy można wspólnie wypracować rozwiązanie, które będzie satysfakcjonujące zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji.

RYZYKO IGNOROWANIA DEKLARACJI PRACOWNIKA

Zlekceważenie deklaracji pracownika, który jasno komunikuje brak zainteresowania awansem, może mieć dla organizacji poważne konsekwencje. Próby przekonywania go na siłę lub uporczywe sugerowanie zmiany decyzji często prowadzą do narastającej frustracji. W dłuższym okresie może to skutkować wypaleniem zawodowym, spadkiem zaangażowania w codzienne obowiązki oraz utratą zaufania do przełożonego.

Pracownik, który ma poczucie, że jego potrzeby i granice nie są respektowane, zaczyna dystansować się od organizacji. W skrajnych przypadkach prowadzi to do odejścia – nie dlatego, że nie chce się rozwijać, lecz dlatego, że nie widzi przestrzeni na rozwój zgodny z własnymi wartościami. Presja może przynieść krótkoterminowy efekt, ale w dłuższym czasie osłabia relację między pracownikiem a organizacją. Pytanie, czy organizację stać na taki błąd?

Na koniec warto rozprawić się z jednym z najczęściej powtarzanych mitów w świecie organizacji – przekonaniem, że pracownik, który nie chce awansu, jest mniej ambitny. W rzeczywistości brak zainteresowania zarządzaniem ludźmi nie oznacza braku aspiracji czy motywacji do rozwoju. Często jest po prostu wyborem innej ścieżki zawodowej. Działy HR i menedżerowie powinni mieć tego pełną świadomość.

Ambicja ma wiele odcieni. Dla jednych oznacza budowanie zespołów i obejmowanie ról kierowniczych, dla innych – dążenie do mistrzostwa w swojej dziedzinie, pogłębianie wiedzy, doskonalenie warsztatu czy rozwój w wąskiej, wymagającej specjalizacji. Dojrzałe organizacje coraz lepiej rozumieją, że siła zespołu nie polega na tym, by wszyscy podążali tą samą ścieżką. Potrzebni są zarówno liderzy, jak i eksperci, którzy swoją wiedzą, doświadczeniem i rzetelnością budują realną wartość firmy. Dlatego zamiast pytać, dlaczego ktoś nie chce awansu, warto postawić inne pytanie: jak stworzyć środowisko, w którym różne formy ambicji mogą się rozwijać? ● ©

Bibliografia:

1. J.M. Twenge, *Pokolenia*, Smak Słowa, Sopot 2024.
2. „Workmonitor 2024", Randstad, The voice of talent in the changing world of work, https://www.randstad.com/workmonitor/

eprasa.pl dc00da3f4e



Różni, ale razem

Neuroróżnorodność w miejscu pracy: wyzwania i potencjał

ADHD, spektrum autyzmu czy choroba afektywna dwubiegunowa (ChAD) mogą wpływać zarówno na wyzwania w codziennym funkcjonowaniu pracowników, jak i na ich unikatowe kompetencje i sposób myślenia. Dla pracodawców oznacza to konieczność tworzenia środowiska pracy, które jest nie tylko bezpieczne i wspierające, ale też maksymalizuje potencjał wszystkich członków zespołu – zarówno osób doświadczających trudności, jak i tych bez formalnej diagnozy.

eprasa.pl dc00da3f4e



Halina Guryn

Dziennikarka specjalizująca się w tematyce zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania personelem. Współpracuje z licznymi mediami prasowymi, elektronicznymi oraz wydawnictwami książkowymi. Od 1999 r. jest związana z miesięcznikiem „Personel i Zarządzanie".

Neuroatypowość to różnice w funkcjonowaniu mózgu i układu nerwowego, które odbiegają od przyjętej normy. Może przejawiać się w różnych formach, takich jak ADHD, spektrum autyzmu czy choroba afektywna dwubiegunowa (ChAD). Z jednej strony bywa źródłem trudności w codziennym funkcjonowaniu, z drugiej – może stanowić o unikatowych kompetencjach i sposobie myślenia, które są dużą wartością w pracy.

Choroba afektywna dwubiegunowa bywa włączana do szerokiego spektrum neuroatypowości. W kontekście zawodowym szczególnego znaczenia nabiera więc pytanie: jak tworzyć środowisko pracy, które jest bezpieczne i wspierające dla wszystkich – także dla osób, które nie ujawniają swoich trudności lub nie mają formalnej diagnozy?

OBAWA PRZED STYGMATYZACJĄ

Szacuje się, że od 15 do 20 proc. światowej populacji wykazuje pewną formę neuroatypowości[1]. Oznacza to, że podobny odsetek może dotyczyć również pracowników organizacji – chociaż duża część z nich nie ma takiej diagnozy albo nie informuje o tym pracodawcy. Dane z raportu Pracuj.pl „Neurokomfort w pracy i rekrutacji, czyli przed jakimi wyzwaniami stajemy jako neuroróżnorodni w świecie pełnym bodźców"[2] pokazują skalę zjawiska:

- tylko 16 proc. neuroatypowych informuje rekruterów o swojej neuroatypowości. Pozostali zachowują tę informację dla siebie, a 28 proc. otwarcie uważa, że taki krok byłby bardzo złym pomysłem;
- 32 proc. neuroatypowych ukrywa w miejscu pracy cechy wynikające z ich neuroatypowości;
- 24 proc. neuroatypowych przyznaje, że w formalnych sytuacjach zawodowych nie jest do końca sobą;
- jedynie 18 proc. neuroatypowych otwarcie komunikuje swoją neuroatypowość współpracownikom;
- 3 na 10 badanych deklaruje, że wolałoby nie pracować z osobą neuroatypową w jednym zespole.

Neuroatypowość często wiąże się więc z obawą przed stygmatyzacją i niedocenianiem. To z kolei wpływa na poziom motywacji i zaangażowania. Dlatego kluczowe staje się budowanie środowiska pracy, w którym różnorodność nie wymaga tłumaczenia się, a dobrostan pracowników jest realnym elementem kultury organizacyjnej – nie deklaracją. To z kolei stawia przed menedżerami i liderami konkretne wyzwanie: jak zarządzać zespołem, który nie jest monolitem, lecz składa się z osób różniących się sposobem myślenia, działania i reagowania.

STRES I PRZEBODŹCOWANIE

Ze wspomnianego raportu wynika, że 52 proc. badanych pracujących Polaków zauważa u siebie trudności z koncentracją i przebodźcowanie w pracy. Wśród osób neuroatypowych odsetek ten sięga aż 70 proc. Problem ten wpisuje się w szerszy kontekst. Badania prowadzone przez ADP Research Institute pokazują, że 37 proc. Polaków odczuwa stres, niepokój lub depresję związaną z pracą – to o 10 proc. więcej niż średnia unijna. Do tego dochodzi zalew informacji i bodźców, jakich doświadczamy w pracy – według Gartnera pracownicy spędzają średnio 43 proc. czasu na przetwarzaniu informacji, a dane analityków z Opentext wskazują, że globalnie 8 na 10 pracowników czuje się przytłoczonych danymi.

Takie zjawiska powodują, że menedżerowie i liderzy – bez względu na branżę – muszą mierzyć się z wyzwaniami o charakterze psychospołecznym

eprasa.pl dc00da3f4e

i tworzyć rozwiązania minimalizujące poczucie stresu w zespołach. U osób neuroatypowych napięcie to bywa odczuwane znacznie intensywniej niż w przypadku osób neuronormatywnych. Osoby neuroatypowe odbierają bodźce, uczą się i funkcjonują w pracy inaczej niż większość. Może to oznaczać zarówno trudności, jak i ponadprzeciętne zdolności. Neuroatypowość nie jest ani wadą, ani zaletą, lecz częścią ludzkiej natury, a jej zrozumienie pomaga budować bardziej inkluzywne społeczeństwo.

CZYM OBJAWIA SIĘ CHAD

Wiktor Buczek, lekarz psychiatra, wyjaśnia następująco: – *Choroba Afektywna Dwubiegunowa (ChAD) charakteryzuje się nawracającym występowaniem epizodów depresji i epizodów manii lub łagodniejszej formy – hipomanii. To zaburzenia psychiczne wpływające na jakość funkcjonowania człowieka. Mimo tego, że trwa przez całe życie, można kontrolować wahania nastroju, postępując zgodnie z zaleceniami lekarza psychiatry i ustalonym wspólnie planem leczenia. Chodzi bowiem o to, aby wydłużyć okres remisji, czyli zmniejszyć liczbę, skrócić czas trwania, zredukować nasilenie epizodów oraz ryzyko nawrotu i w ten sposób pomóc stworzyć pacjentowi stan najbardziej pożądany – stan wyrównany, w którym można funkcjonować normalnie: bez spadku nastroju i bez przesadnego wzmożenia.*

Nieprzewidywalne (często bez wyraźnej przyczyny) zmiany nastroju, zachowania i reakcji są powodem trudności w życiu i cierpienia, jakiego doznają osoby zmagające się z tego rodzaju zaburzeniami. Warto więc znać objawy poszczególnych faz choroby. W fazie manii najczęściej pojawiają się: euforia, przyspieszenie toku myślenia, nadmierna aktywność, wzmożone poczucie własnej wartości, rozdrażnienie, zmniejszona potrzeba snu, nadmierne zaangażowanie w rozmaite działania czy ryzykowne zachowania i decyzje. Hipomania jest łagodniejszą formą manii. Objawy są podobne, ale występują w mniejszym nasileniu i krócej trwają. Osoby w hipomanii odczuwają wzrost energii, są bardziej kreatywne i mają wyższą produktywność. W fazie depresji z kolei mogą wystąpić: obniżony nastrój, odczuwanie smutku i pustki, utrata zainteresowań, apatia, zahamowanie aktywności i zmęczenie, zmniejszona koncentracja, obniżona samoocena, zaburzenia snu oraz myśli samobójcze.

W przebiegu choroby mogą pojawiać się także tzw. stany mieszane, w których objawy manii i depresji występują jednocześnie. Osoba w takiej fazie może być pobudzona, a zarazem przygnębiona, odczuwać lęk, strach, drażliwość i zachowywać się impulsywnie. Nagłe zmiany nastroju i duża chwiejność emocjonalna mogą być sygnałem choroby afektywnej dwubiegunowej i wymagają uważności – zarówno ze strony samej osoby, jak i jej otoczenia.

SKĄD TAKA ZMIANA NASTROJU?

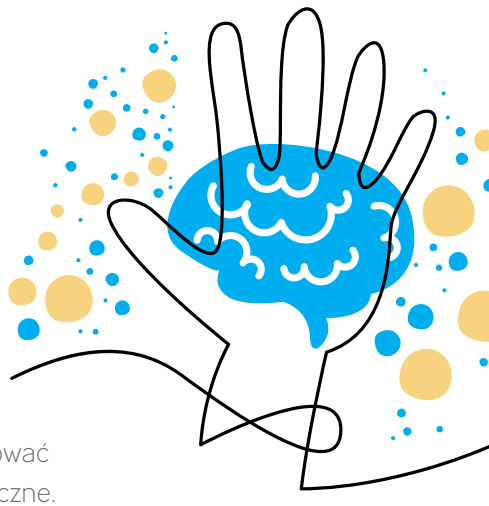
Rozpoznanie choroby afektywnej dwubiegunowej wymaga diagnozy lekarza psychiatry, który oceni rodzaj, nasilenie i częstotliwość poszczególnych objawów. Pomocna może być także uważna obserwacja – szczególnie osób, które dobrze znamy. Wiktor Buczek wyjaśnia, że o chorobie dwubiegunowej mówimy wtedy, kiedy można potwierdzić, że w życiu pacjenta wystąpił przynajmniej raz epizod afektywny związany z obniżeniem nastroju, czyli depresja, i przynajmniej raz epizod manii czy jej łagodniejszej formy – hipomanii.



Wiktor Buczek
Lekarz psychiatra, pracownik naukowo-dydaktyczny II Kliniki Psychiatrii Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego

Jeżeli obserwujemy osobę z naszego najbliższego otoczenia (np. członka rodziny lub kolegę z pracy) i codziennie się z nią spotykamy, to wiemy, jaki jest jej typowy sposób funkcjonowania. Kiedy widzimy, że to funkcjonowanie odbiega od jej typowej normy, trzeba zastanowić się, co wydarzyło się w jej życiu, że spowodowało tak wyraźną zmianę. Czy podwyższony nastrój i wzmożona aktywność są faktycznie uzasadnione i czy można wyraźnie zidentyfikować przyczynę takiego stanu? W hipomanii obserwuje się też wzrost energii, zwiększoną aktywność, zmniejszoną potrzebę snu. Stan ten trwa kilka dni z rzędu.

eprasa.pl dc00da3f4e



Trzy filary stabilności zawodowej

Anna Pfejfer-Buczek podkreśla, że utrzymanie stabilności zawodowej osób z ChAD opiera się na trzech filarach[3]:

I. Samoregulacja

Niezbędne jest monitorowanie własnego stanu psychofizycznego przez pracownika, wiedza o tym, w jaki sposób regulować swój nastrój, kontrolować emocje oraz jakie techniki zarządzania stresem są dla danej osoby skuteczne. Pomocne są różnego rodzaju badania typu *pulse check*.

2. Organizacja pracy

Pracodawca powinien jasno przedstawić zakres obowiązków oraz strukturę dnia. Ważne jest zapewnienie pracownikowi określonej autonomii przy realizacji zadań, aby odczuwał sens swojej pracy. Niezbędne jest minimalizowanie presji czasowej i zaplanowanie przerw na odpoczynek w trakcie pracy. Informacja o zadaniach do realizacji powinna być przekazywana z wyprzedzeniem z uwagą na unikanie przebodźcowania.

3. Wsparcie społeczne

Nie należy stygmatyzować osób z ChAD – kluczowe jest budowanie w zespole poczucia zaufania zamiast zagrożenia. Warto wyznaczyć dla pracownika osobę pierwszego kontaktu oraz zapewnić dostęp do profesjonalnego wsparcia psychologicznego, które uzupełnia wsparcie otrzymywane w środowisku domowym.

To ważna podpowiedź – zarówno w relacjach prywatnych, jak i zawodowych, zwłaszcza gdy np. ktoś nieoczekiwanie zaczyna się zachowywać inaczej niż zwykle. – *Pamiętaj, że to jest choroba, a nie przejaw „lenistwa" czy „złego charakteru". Dlatego z osobą z ChAD rozmawiaj spokojnie, trzymaj się faktów i ich konsekwencji, nie etykietuj i nie oceniaj. Zaufanie jest tu kluczową sprawą. Jeżeli choroba afektywna dwubiegunowa jest już zdiagnozowana, zachęcaj do regularnych wizyt u lekarza i przyjmowania leków. Ogromnie ważna jest świadomość własnej choroby, dlatego przypominaj o psychoedukacji i zachęcaj do uczestnictwa np. w grupach wsparcia. Co więcej, jeśli są dostępne grupy dla rodzin, sam daj przykład i weź w tym udział. Naucz się wczesnych objawów nawrotów choroby i reaguj na nie. Jeżeli zauważasz agresję, myśli samobójcze czy utratę kontroli u takiej osoby z bliskiego otoczenia, nie ignoruj tego. To sygnały, że pilnie potrzebna jest pomoc* – podkreśla Wiktor Buczek.

W ŚRODOWISKU ZAWODOWYM

Dane Pracuj.pl pokazują, że 49 proc. badanych osób neuroatypowych ocenia swoje miejsce pracy jako dobrze dopasowane. To jednak mniej niż połowa respondentów, co oznacza, że w tej grupie skłonność do poszukiwania innego miejsca pracy jest wysoka. Takiego miejsca, w którym nie będą czuć się wykluczeni, nie będą pomijani w awansach i odsuwani od udziału w ambitniejszych projektach, bo uważa się ich za mniej stabilnych emocjonalnie. Osoby z ChAD wskazują, że potrzebują względnej stabilizacji, w miarę stałych godzin pracy, większej przewidywalności zadań, jakie mają do wykonania, a także ograniczenia chaosu.

Pierwszym momentem, w którym organizacja może zadbać o inkluzywność, jest już ogłoszenie o pracę. Kandydaci – szczególnie neuroatypowi – oczekują konkretów. Dane z raportu Pracuj.pl wskazują, że są to:

- wysokość wynagrodzenia – 54 proc.,
- dokładny opis zakresu obowiązków – 40 proc.,
- jasne wymagania wobec kandydata – 39 proc.,
- informacje o dniach i godzinach pracy – 38 proc.,
- informacje o podejściu firmy do różnorodności – 25 proc.

To pokazuje, że precyzja ma kluczowe znaczenie. W ogłoszeniach warto używać precyzyjnych sformułowań, jak: elastyczny czas pracy, model hybrydowy,

eprasa.pl dc00da3f4e



Anna Pfejfer-Buczek

Absolwentka medycyny, konsultant ds. psychoedukacji, wieloletni pracownik korporacji, partner zarządzający w Transition Group

Uważam, że istotą sprawy nie jest to, jak budować środowisko pracy dla osób, które mają chorobę afektywną dwubiegunową, ale jak budować je dla wszystkich. Osoby z ChAD, autyzmem, depresją czy ADHD pokazują nam, jak powinno wyglądać środowisko pracy szanujące każdego pracownika, bardziej przewidywalne, z względną stabilizacją (bo przecież stałej stabilizacji nie można oczekiwać w dzisiejszych warunkach działania), bez nadmiernego pośpiechu, poganiania, przebodźcowania i wynikającego z tego nieustannego i coraz większego stresu. W gruncie rzeczy tego oczekujemy wszyscy jako pracownicy.

możliwość pracy zdalnej, dostosowanie środowiska pracy do potrzeb pracownika, ale i przewidywalny zakres obowiązków czy zdefiniowana ścieżka zawodowa. Nie można zapominać przy tym, że tylko 16 proc. osób neuroatypowych, w tym z ChAD, otwarcie mówi rekruterom o swojej neuroatypowości.

KOMFORT DLA WSZYSTKICH

Pojawia się pytanie, jak można poprawić komfort pracy osób neuroatypowych, jednocześnie przynosząc korzyść całemu zespołowi. Istnieje kilka działań, które warto wprowadzić na stałe w kulturę organizacyjną. – *Umożliwiaj elastyczne godziny pracy. Wprowadź jasne, zrozumiałe procedury i procesy, także checklisty ułatwiające śledzenie postępów. Dziel projekty na etapy, co ma ogromne znaczenie w zarządzaniu stresem. Zaaranżuj biuro/zakład pracy tak, aby zadbać o ciche miejsca i dobre oświetlenie. Wreszcie – edukuj zespół liderów i pracowników na temat różnorodności oraz efektywnej, empatycznej komunikacji* – podkreśla Anna Pfejfer-Buczek, partner zarządzający w Transition Group.

Ryzyko wypalenia zawodnego może dotknąć każdego, a osoby z ChAD mogą osiągnąć ten stan znacznie szybciej. Dlatego zarządzanie energią zespołu i przeciwdziałanie niepotrzebnemu stresowi ma tak duże znaczenie i jest jedną z kluczowych kompetencji liderów. – *Zachęcam, żebyśmy się zastanowili, czy na początku procesu onboardingowego nie dajemy nowo zatrudnionej osobie (bez względu na to, czy ma ChAD, czy nie) za dużo pracy. Bo zrozumiałe jest, że będzie ona chciała się wykazać, udowodnić, że świetnie pracuje, ale przez to może bezwiednie wprowadzić się w stan kosztownej emocjonalnie i fizycznie hiperaktywności. A my zamiast powiedzieć: „Spokojnie, jeszcze do tego dojdziemy, nie to jest teraz najważniejsze", podkręcamy atmosferę. Jesteśmy zadowoleni, że takiego zaangażowanego pracownika mamy i dajemy mu jeszcze więcej do zrobienia* – mówi Anna Pfejfer-Buczek.

Można wprowadzić konkretne metody, które przydają się w rozmowie z pracownikiem, który np. – chcąc pokazać swoje zaangażowanie i kreatywność – właśnie zapowiada, że ma znakomity pomysł, jest „nakręcony" i ma zamiar jak najszybciej zacząć nad nim pracować. – *W rozmowie zastosuj techniki spowalniające: najpierw zadbaj o uspokojenie własnych emocji przed spotkaniem z pracownikiem, nie „nakręcaj się" tak jak on. Następnie zacznij rozmowę, w której nie przerywasz rozmówcy, słuchasz aktywnie, zadajesz otwarte pytania, upewniasz się, czy dobrze zrozumiałeś, parafrazujesz to, co ci powiedział. Potem staraj się urealnić pomysł, określaj konkretne działania potrzebne do jego realizacji i dziel je wspólnie z pracownikiem na poszczególne etapy* – podpowiada Anna Pfejfer-Buczek.

Takie podejście nie jest potrzebne wyłącznie osobom neuroatypowym. Każdy z nas chce pracować w środowisku, w którym może liczyć na pozytywny feedback, wykorzystać swój potencjał i czuć się psychologicznie bezpiecznie. Dotyczy to w równym stopniu osób neuronormatywnych, jak i neuroatypowych, które reagują jednak szybciej i silniej na konkretne zjawiska w miejscu pracy. Dlatego umiejętność dostosowania tempa i komunikacji jest szczególnie istotna. ● ©

Przypisy:

[1] N. Doyle, "Neurodiversity at work: A biopsychosial model and the impact on working adults", „British Medical Bulletin", 09/2020.

[2] Raport „Neurokomfort w pracy i rekrutacji, czyli przed jakimi wyzwaniami stajemy jako neuroróżnorodni w świecie pełnym bodźców", Pracuj.pl, 2025.

[3] Strategies for occupational recovery processes in individuals with bipolar disorder type I: a qualitative study, „International Journal of Bipolar Disorders", 2025.

eprasa.pl dc00da3f4e

Wellbeing w praktyce, nie w deklaracjach



Joanna Kozłowska
Starsza kierowniczka ds. kultury organizacyjnej i zaangażowania w grupie spółek Danone

W Danone zdrowie i dobre samopoczucie pracowników traktujemy jako jeden z fundamentów odpowiedzialnego, przyjaznego i wspierającego środowiska pracy. Inwestujemy w działania, które realnie wspierają zdrowie, ograniczają stres i pomagają budować dobre nawyki – nie tylko wtedy, gdy pojawia się problem, ale przede wszystkim profilaktycznie. Choć nie prowadzimy odrębnych programów dla osób neuroatypowych, to dbamy, by nasze działania wellbeingowe oraz styl zarządzania były elastyczne i inkluzywne.

Jednym z naszych kluczowych narzędzi są regularne badania opinii i dobrostanu, w tym badanie zaangażowania pracowników, w którym mierzymy wskaźnik wellbeing index. Ważną rolę odgrywają w tym procesie menedżerowie. Uczymy ich reagowania na wczesne sygnały przeciążenia oraz tworzenia warunków, w których pracownicy mogą pracować w zdrowy i zrównoważony sposób. Codzienne rozmowy i obserwacje pozwalają nam dostrzec potrzeby szybciej niż formalne raporty, dzięki czemu możemy działać proaktywnie, a nie dopiero w reakcji na problem. Cennym źródłem informacji są także HR Business Partnerzy, którzy na co dzień pracują blisko biznesu i mogą proponować rozwiązania dopasowane do konkretnej sytuacji. Uzupełnieniem są zbiorcze dane zdrowotne od naszych partnerów medycznych, które pokazują najczęstsze potrzeby zdrowotne. Połączenie tych perspektyw pozwala trafnie diagnozować potrzeby zarówno ludzi, jak i organizacji. Dzięki temu nasze działania wellbeingowe są oparte na rzeczywistych wyzwaniach i mają realny wpływ na dobrostan pracowników.

Nasze programy i działania koncentrują się na trzech kluczowych obszarach: zdrowiu psychicznym, fizycznym i edukacji żywieniowej.

Wsparcie zdrowia psychicznego obejmuje m.in.:
- *całodobowe, poufne wsparcie psychologiczne, prawne i finansowe dla pracowników oraz ich rodzin w ramach programu EAP;*
- *webinary psychoedukacyjne oraz spotkania z ekspertami w obszarze zdrowia fizycznego i żywienia;*
- *warsztaty dotyczące radzenia sobie ze stresem i budowania odporności psychicznej;*
- *szkolenia dla liderów, w tym warsztaty dotyczące reagowania na pierwsze sygnały przeciążenia oraz wspierania pracowników w sytuacjach kryzysowych;*
- *działania wspierające menedżerów w budowaniu zdrowego środowiska pracy i przeciwdziałaniu wypaleniu;*
- *procedury i wytyczne dla HRBP i menedżerów w trudnych sytuacjach (depresja i spadki nastroju, choroba).*

W obszarze zdrowia fizycznego oferujemy m.in.:
- *opiekę medyczną i badania profilaktyczne;*
- *inicjatywy zachęcające do regularnej aktywności fizycznej;*
- *warsztaty dotyczące ergonomii, zdrowego snu i radzenia sobie z bólem czy napięciem;*
- *działania z zakresu edukacji prozdrowotnej.*

Edukacja żywieniowa to m.in.:
- *konsultacje dietetyczne,*
- *warsztaty i materiały edukacyjne na temat zdrowego odżywiania,*
- *inicjatywy promujące świadome, zrównoważone nawyki żywieniowe.*

Wspieranie dobrostanu pracowników przynosi nam wymierne efekty zarówno w obszarze zdrowia i komfortu pracowników, jak i w funkcjonowaniu całej organizacji. Regularne badania opinii i wellbeing index pokazują wzrost poczucia równowagi, większą świadomość troski o zdrowie i coraz dojrzalsze podejście pracowników do dbania o własną odporność psychiczną. Zauważamy, że pracownicy coraz chętniej sięgają po dostępne formy wsparcia. Deklarują też lepsze radzenie sobie z codziennym stresem, większą energię w pracy oraz poczucie, że mogą liczyć na wsparcie w firmie. Z perspektywy organizacji oznacza to również bardziej stabilne zespoły, lepszą współpracę i większą dojrzałość w podejściu do odpowiedzialności za własny dobrostan – zarówno po stronie pracowników, jak i liderów.

Wellbeing nie jest dla nas chwilowym trendem ani projektem HR, ale trwałym elementem kultury organizacyjnej i sposobu zarządzania. Jesteśmy przekonani, że tylko organizacja, która realnie dba o zdrowie i dobrostan ludzi, może być stabilna, odpowiedzialna i skuteczna w długim okresie.

eprasa.pl dc00da3f4e

Kiedy lider przestaje nadążać

Rozmowa z Dagmarą Kołodziejczyk, prezeską zarządu Together Consulting, o tym, jak Eko-Przywództwo może zmienić podejście menedżerów do zarządzania zespołami*

Wszyscy obserwujemy, jak zmienia się biznes, a wraz z nim oczekiwania klientów oraz pracowników. Z jednej strony innowacje ułatwiają zarządzanie, z drugiej liderzy nadal zmagają się z licznymi wyzwaniami. Jakie problemy obserwuje Pani w pracy z osobami na kierowniczych stanowiskach?

Wyzwania, z którymi mierzą się dziś liderzy, są zarówno złożone, jak i wielowymiarowe. Z niektórymi z nich liderzy zmagali się od zawsze. Do najczęstszych należy potrzeba kontroli – przekonanie, że wszystkie decyzje powinny pozostawać w rękach menedżera. Widoczny jest też brak dobrej komunikacji, bo wielu liderów wciąż nie wie, jak prowadzić otwartą rozmowę z zespołem, które informacje przekazywać, a które zatrzymywać. Do tego dochodzi tzw. spotkanioza, czyli nadmiar zebrań – często zupełnie niepotrzebnych, także w formule online. Kolejnym wyzwaniem jest przemęczenie. Liderzy, nie tylko w Polsce, mają trudność z regeneracją, co prowadzi do wypalenia zawodowego i spadku zaangażowania. Raport Instytutu Gallupa „State of the Global Workplace 2026" wskazuje, że w 2025 r. poziom zaangażowania wśród menedżerów wyniósł zaledwie 22 proc. Istotnym problemem pozostaje również silosowość organizacji, w których poszczególne działy funkcjonują osobno, zamiast realnie ze sobą



eprasa.pl dc00da3f4e



eprasa.pl dc00da3f4e

współpracować. Obok tych trwałych problemów pojawiają się nowe napięcia. Biznes ewoluuje – wdrażane są nowe narzędzia, usprawnienia, ale procesy w wielu firmach nadal są takie same jak dekadę temu. Menedżerowie uważają, że jeśli coś działało latami, to nie należy tego zmieniać. Niestety jest to błędne przekonanie. Wielu polskich menedżerów tkwi w przestarzałych modelach przywództwa, podczas gdy otoczenie biznesowe wymusza większą elastyczność i zdolność adaptacji. Warto podkreślić, że bycie menedżerem to nie to samo, co bycie liderem. Menedżer koncentruje się przede wszystkim na operacyjnym „dowożeniu" wyników i pracy na danych. Rozwój przywództwa oznacza natomiast wyjście poza utarte ścieżki, spojrzenie szerzej i łączenie wielu aspektów zarządzania. Bycie liderem to ciągłe doskonalenie się, które dziś jest kluczowym elementem rozwoju całego biznesu.

Co ma Pani na myśli, mówiąc o przestarzałych modelach przywództwa?

Doktor Simon Western, uznany brytyjski psycholog, wyróżnił trzy dyskursy przywództwa. Są to: kontroler, terapeuta i mesjasz. Każdy z nich odpowiada na inne potrzeby organizacji. Kontroler to model charakterystyczny dla ery przemysłowej. Narodził się na początku XX w., gdy dynamicznie rozwijający się świat potrzebował kierowników, którzy analizowaliby dane, kontrolowali procesy i tworzyli precyzyjne plany. Taki menedżer dba o wyniki, ale bardzo często dominuje nad swoimi pracownikami, a to ich demotywuje i ogranicza kreatywność oraz samodzielność. Nadmiar obowiązków i drobiazgowe sprawdzanie wszystkiego prowadzi też do przeciążenia i wypalenia menedżera. Z kolei terapeuta to menedżer dobrostanu. Model ten powstał w latach 60. XX w. i był odpowiedzią na powojenną potrzebę bezpieczeństwa oraz stabilności. Dla takiego menedżera najważniejsza jest atmosfera w pracy, relacje międzyludzkie oraz kompetencje miękkie. Docenia on pracowników i kieruje się empatią oraz troską, ponieważ wierzy, że to bezpośrednio przekłada się na lojalność i efektywność zespołu. Niestety terapeuci często zapominają o strategii oraz celach biznesowych. Czasami unikają też trudnych decyzji – nie wyciągają konsekwencji, tolerują błędy, co negatywnie wpływa na całą organizację. Takie podejście może również osłabiać samodzielność członków zespołu. Menedżer, który koncentruje się wyłącznie na swoim zespole, wzmacnia silosowość organizacji. Mesjasz, czyli wizjoner, czerpie z tradycji kapitalizmu lat 80. XX w. oraz kultury Dalekiego Wschodu. To postać charyzmatyczna, która zjednuje sobie ludzi dzięki wizji i determinacji oraz wymyka się wszelkim szablonom. Inspiruje, wprowadza nowe rozwiązania, realizuje własne pomysły, nawet wbrew rozsądkowi czy zasadom. Niestety bywa, że taki menedżer nie pozostawia w organizacji miejsca na indywidualizm pracowników, przejmuje kontrolę nad narracją w firmie i przypisuje sobie cudze sukcesy. Modele te odpowiadały na wymagania i potrzeby biznesowe minionych lat, dziś jednak już się nie sprawdzają.

Skoro są one niewystarczające, to czy istnieje styl przywództwa, który odpowiada na potrzeby współczesnego biznesu?

Tak. Wspomniany już dr Simon Western opracował dyskurs Eko-Przywództwa, który łączy zalety wcześniejszych podejść. Eko liderzy dynamicznie reagują zarówno na wewnętrzne, jak i zewnętrzne potrzeby organizacji, uwzględniając jednocześnie wymagania biznesowe oraz społeczne. Model ten opiera się na szerokim, systemowym spojrzeniu na rozwój organizacji, uwzględniającym jednocześnie uwarunkowania rynku globalnego i lokalnego, wpływ technologii oraz perspektywę pracowników i samego lidera. Zakłada także przywództwo rozproszone, w którym każdy członek zespołu może odgrywać rolę lidera w swoim obszarze. Kluczowym elementem jest również adaptacyjność, czyli zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. W Eko-Przywództwie nadrzędne są takie wartości, jak współodpowiedzialność i etyka. Eko lider z jednej strony pamięta o celach biznesowych, ale z drugiej z empatią podchodzi do pracowników. Buduje w zespole zaufanie i długofalowe relacje, dzięki czemu ludzie czują, że są częścią firmy, a nie jedynie pionkami w biznesowej grze.

Nie chodzi więc o odrzucenie dotychczasowych modeli przywództwa, lecz o ich świadome i adekwatne łączenie?

Skuteczny lider pozostaje elastyczny – nie opiera się na jednym, stałym zestawie zachowań, ale dostosowuje sposób działania do kontekstu i aktualnych wyzwań. Eko lider potrafi łączyć wszystkie style przywództwa: wspierać jak terapeuta, inspirować jak mesjasz i dbać o cele biznesowe jak kontroler. Jeśli sam nie posiada tych cech (nie musi, bo nie jest idealny), potrafi uruchamiać potrzebny potencjał w ludziach wokół siebie, oddawać im

eprasa.pl dc00da3f4e

odpowiedzialność i angażować do podejmowania decyzji. Przy tym patrzy systemowo, szeroko, uwzględniając w działaniu i decyzjach elementy, które od siebie zależą i wpływają na biznes.

Problemy współczesnych liderów to m.in. wypalenie zawodowe, przemęczenie, frustracja. Czy eko liderzy łatwiej sobie z nimi radzą?
Na problemy narażony jest każdy lider, ale eko lider jest bardziej świadomy tego, z czego one wynikają. Lepiej zna potrzeby swoje oraz swoich pracowników i wie, że ich zaniedbanie prowadzi do spadku efektywności, frustracji i wypalenia zawodowego. Taki lider rozumie biznes, więc patrzy szerzej – stawia na różnorodność, a to wpływa na większą adaptacyjność i elastyczność w myśleniu i działaniu.

przywództwa razem z nim. Menedżerowie czasem zapominają, że zatrudniają naprawdę mądrych ludzi, a przeceniają swoją omnipotencję. W rzeczywistości to pracownicy wiedzą najwięcej o tym, co dzieje się u klientów i jak wyglądają procesy w firmie. Tworzenie przestrzeni do dialogu i włączanie zespołu w podejmowanie decyzji pozwala uruchamiać wartościowe pomysły oraz usprawnienia. Wyzwanie polega na tym, aby kadra zarządzająca zaczęła słuchać innych. Nie chodzi o to, żeby bezdyskusyjnie realizować każdy pomysł pracownika, ale wspólnie wypracowywać najlepsze rozwiązania, zapraszać do dyskusji – ponad hierarchią i silosowością organizacji. Warto pamiętać, że poczucie włączenia przekłada się na zaangażowanie, nadaje sens pracy. Korzystanie z efektu synergii różnorodności buduje adaptacyjność i elastyczność biznesu.

Żadna firma ani żaden lider nie są samotnymi wyspami, a organizacja to nie tylko wyniki, ale efekt końcowy tego, jak jest zarządzana. Im więcej napięcia w firmie i wśród liderów, tym trudniej pracownikom wykonywać swoje obowiązki.

To podejście pozwala radzić sobie ze zmiennością i nieprzewidywalnością biznesu. Eko lider zna też swoje granice – wie, kiedy powinien odpocząć i potrafi walczyć z perfekcjonizmem.

Perfekcjonizm to zjawisko powszechne wśród liderów. Jak często spotyka się Pani w swojej pracy z menedżerami o takim podejściu?
Bardzo często. W parze z perfekcjonizmem zwykle idzie także potrzeba kontroli, która nie tylko zabija kreatywność i samodzielność zespołu, lecz także skazuje menedżerów na nadodpowiedzialność. W rezultacie lider żyje w ciągłym napięciu. Nieustannie sprawdza, czy wszystko działa zgodnie z jego wyobrażeniami (niekoniecznie sprawnie). Takie podejście zawęża perspektywę i sprawia, że szef zostaje z wieloma kwestiami sam – zwłaszcza w swojej głowie.

Jak Eko-Przywództwo wpływa na zespoły i sposób, w jaki pracują?
Ten model opiera się przede wszystkim na budowaniu współodpowiedzialności w całej organizacji – oddawaniu sprawczości zespołowi i współtworzeniu

Wyobraźmy sobie lidera, który już wie, jak ważne jest Eko-Przywództwo. Jak ma przekonać do tego modelu swoich pracowników?
Działać stopniowo. Wdrażanie Eko-Przywództwa w organizacji to proces. Może on rozpocząć się w jednym zespole, a nawet od pojedynczej osoby – niekoniecznie na najwyższym szczeblu organizacji. Impuls do zmiany równie dobrze może wyjść od menedżera średniego szczebla. Przykładowo dział zakupów lub operacji może zacząć inaczej budować współpracę z innymi obszarami. Zamiast koncentrować komunikację wyłącznie na poziomie kierowniczym, lider wzmacnia głos swojego zespołu i ogranicza hierarchiczność. Zachęca pracowników do komunikacji wprost, nie wyłącznie za pomocą maili, pyta ich o zdanie w różnych kwestiach. Uwzględnia realne możliwości zespołu, stawiając mikrogranice wobec oczekiwań „góry", co pozwala uniknąć przeciążenia i zwiększa realność terminów. Zespół może ich dotrzymać. Klienci to widzą i doceniają partnerską relację. W takiej sytuacji lider może iść na urlop, bo ufa zespołowi i oddaje mu kontrolę. Na pierwszy rzut oka może to brzmieć

eprasa.pl dc00da3f4e

jak utopia, ale w praktyce jest to rozwiązanie stosowane już w wielu organizacjach. Działa tu efekt domina – najpierw zmiana następuje w jednym zespole, później widać ją we współpracy między działami, a potem jeszcze szerzej. Nie zmienia to faktu, że nadal mówimy o biznesie, w którym wyniki wymagają monitorowania, ale w trosce o wyniki warto zacząć od siebie i ludzi, dlatego kluczowe jest, by to lider zrobił pierwszy krok. By uwierzył, że można działać inaczej niż dotychczas i słuchał swoich pracowników. Nie narzucał, lecz proponował, dyskutował, pokazywał – budując przy tym zaufanie. W niektórych projektach mierzymy poziom zaangażowania lub poziom kompetencji przywódczych przed projektem i po nim. Te wyniki zawsze rosną. W jednym przypadku zaangażowanie wzrosło o 90 proc. na poziomie kadry średniego szczebla (mimo że proces rozwojowy obejmował najwyższe kierownictwo). W innym – poziom kompetencji przywódczych wzrósł z 75 do 88 proc. To pokazuje skalę wpływu, jaki ma rozwój liderów i zmiana sposobu podejścia do zarządzania.

Jest Pani pionierką Eko-Przywództwa w Polsce i akredytowaną trenerką tego podejścia. Skąd w ogóle zainteresowanie tym tematem?

To było przełomowe doświadczenie w podejściu do rozwoju liderów. Odeszłam od znanych nam wszystkim sztywnych celów biznesowych na rzecz systemowego zrozumienia, jak działa biznes i jaką rolę odgrywa w nim lider. Wiele lat temu Simon nazwał to, co czułam, ale nie potrafiłam tego wyrazić za pomocą języka biznesu. Dziś wiem, że żadna firma ani żaden lider nie są samotnymi wyspami, a organizacja to nie tylko wyniki, ale efekt końcowy tego, jak jest zarządzana. Im więcej napięcia w firmie i wśród liderów, tym trudniej pracownikom wykonywać swoje obowiązki. Są mniej efektywni, bo nie korzystają ze swojego potencjału. W pracy z liderami wyraźnie widać moment, w którym zaczynają stopniowo odpuszczać kontrolę. To przynosi wymierne efekty – spada napięcie i presja, a zespoły zyskują przestrzeń do rozwoju. Atmosfera i jakość pracy zmieniają się na lepsze, a wyniki rosną. To jest też moje doświadczenie – próby samodzielnego wdrażania Eko-Przywództwa nie przynosiły oczekiwanej dynamiki zmiany. Dzięki temu, że zaczęliśmy działać „Together", możemy dziś rozmawiać. Bycie eko liderem to codzienne dokonywanie wyboru. Oczywiście mogę patrzeć tunelowo i pomijać rzeczy, które mają na mnie wpływ, ale mogę też patrzeć szeroko i dostrzegać, jak wiele aspektów trzeba wziąć pod uwagę, aby zrealizować zamierzone cele. Do takiego sposobu myślenia dochodzi się jednak wyłącznie poprzez współpracę z zespołem, a nie w izolacji.

Mimo tego, że wielu przedsiębiorców nadal tkwi w przestarzałych schematach, zauważa Pani pozytywną zmianę w ich świadomości?

Ta zmiana jest już widoczna. Na początku tego roku uruchomiliśmy Polish Eco-Leadership Community – społeczność liderów, którzy wdrażają ten model w swoich organizacjach. Dziś mamy już grono ambasadorów tej idei. Wśród nich są m.in.: Anna Siewiera, Head of HR CEE w Rituals; Katarzyna Szaroleta, Country HR Manager, Member of Board DFDS; Cezary Więckowski, Cluster Managing Director Dunapack Packaging Poland, i Martyna Miziak, HRBP, People & Culture Manager w Qpharma. Spotykamy się na webinarach, rozmawiamy, dzielimy się case studies, a przede wszystkim wspieramy. Można nas znaleźć na LinkedIn. Już od 10 lat wdrażamy Eko-Przywództwo w polskich firmach, nawet jeśli początkowo tak tego nie nazywaliśmy. Nadal mamy kontakt z wieloma organizacjami. Nie zawsze nasz model działa w nich wzorcowo, ale są liderzy, którzy wdrażają to podejście na co dzień, dbając o siebie i swoich pracowników. To ludzie, którzy realizują cele biznesowe, ale też budują komunikację ponad silosami.

Jest szansa na to, że polskie firmy będą stopniowo wprowadzać Eko-Przywództwo?

Jestem optymistką, więc wierzę, że tak. Coraz więcej liderów widzi, że dotychczasowe modele zarządzania przestają działać, więc zaczynają szukać nowych sposobów prowadzenia zespołów. Dlatego wokół Polish Eco-Leadership Community rozwijamy szereg inicjatyw dla liderów. Najważniejszą z nich są warsztaty z dr. Simonem Westernem, które odbędą się w listopadzie 2026 r. Już dziś zapraszamy na nie liderów, szefów oraz menedżerów zainteresowanych nowym podejściem do przywództwa.

Dziękuję.
Red.

Przypis:

* Zapis „Eko-Przywództwo" został zachowany w brzmieniu przyjętym przez propagatorkę modelu w Polsce Dagmarę Kołodziejczyk (red.).

eprasa.pl dc00da3f4e



UBEZPIECZENIA GRUPOWE jako benefit

KIEDY NAPRAWDĘ DZIAŁAJĄ?

Oczekiwania pracodawców i pracowników wobec ubezpieczeń grupowych wyraźnie się zmieniły. Mają one dawać realne wsparcie w zakresie bezpieczeństwa finansowego i zdrowotnego pracowników, co jest też w interesie pracodawcy.

eprasa.pl dc00da3f4e

„Grupówki" od dawna należą do najważniejszych elementów pozapłacowych systemów wynagradzania. Na rynku pracy są jednym z najbardziej rozpoznawalnych benefitów, a w wielu organizacjach funkcjonują wręcz jako standard. Dobrze zaprojektowany program ubezpieczeniowy powinien jednocześnie odpowiadać na potrzeby zespołu i wspierać pracodawcę w budowaniu stabilnego środowiska pracy. Dlatego firmy coraz uważniej przyglądają się temu, czy ich ubezpieczenie grupowe rzeczywiście spełnia swoją rolę. A co w sytuacji, gdy w organizacji takiego rozwiązania w ogóle jeszcze nie ma?

ATRAKCYJNOŚĆ GRUPÓWEK

O atrakcyjności coraz częściej decydują takie elementy, jak: adekwatność sum ubezpieczenia, dopasowanie zakresu ochrony do struktury zatrudnienia, elastyczność konstrukcji programu oraz jakość obsługi i komunikacji. Pracodawcy odchodzą od jednego wariantu ubezpieczenia na rzecz kilku poziomów ochrony, dzięki czemu można dopasować polisę do etapu życia, sytuacji rodzinnej czy indywidualnych potrzeb różnych grup pracowników. Rośnie znaczenie wysokości sum świadczeń w kluczowych ryzykach, takich jak poważne zachorowania, hospitalizacja, trwała niezdolność do pracy czy operacje – w zasadzie całego zakresu dotyczącego zdrowia i leczenia, w tym onkologicznego.

ZRÓB AUDYT GRUPÓWKI

Jeśli w firmie jest już ubezpieczenie grupowe, warto poświęcić chwilę i zrobić audyt jego adekwatności. Może okazać się, że po kilku czy kilkunastu latach nie spełnia już oczekiwań pracowników i pracodawcy. Wtedy warto rozważyć renegocjację warunków lub wprowadzenie nowego ubezpieczenia.

OCHRONA PRO – NOWA OFERTA NA RYNKU

Nowe grupowe ubezpieczenie na życie – Ochrona Pro – wprowadził Allianz Polska. Jego atutem jest szeroki zakres ochrony (ponad 70 ryzyk) i łatwość dopasowania do potrzeb zarówno pracodawcy, jak i poszczególnych pracowników. Kluczowa jest rola fachowego agenta, który najpierw pomaga pracodawcy zbudować wariant ubezpieczenia, a następnie pracownikom dołożyć do niego uzupełnienia i pakiety.



Piotr Małecki
Allianz Polska

Stabilność zatrudnienia, szybszy powrót ze zwolnień lekarskich

Gdzie spotykają się istotne potrzeby biznesu, osób zarządzających, pracowników i zwykłych ludzkich spraw? W grupowych ubezpieczeniach na życie.

Zanim podejmiemy współpracę, rozmawiamy z naszymi klientami, starając się zrozumieć ich potrzeby i problemy, z jakimi się borykają w prowadzeniu swojego biznesu, a także oczekiwania, jakie mają wobec rozwiązań ubezpieczeniowych.

Na pierwszy plan wysuwa się najczęściej potrzeba utrzymania stabilności zatrudnienia, zwłaszcza wśród wyspecjalizowanej kadry. Dotyczy to zarówno rotacji w zespole, jak i absencji związanej z chorobami i wypadkami. Biznes doskonale to rozumie i chce, aby pracownicy szybko wracali ze zwolnień lekarskich. A osoba, która ma dostęp do prywatnej opieki medycznej dzięki świadczeniom z polisy, wróci do pracy relatywnie szybciej niż lecząca się zgodnie z terminami i dostępnością w ramach NFZ.

Drugim ważnym obszarem, o którym mówią nasi klienci, jest adekwatność zakresu ubezpieczenia do ich oczekiwań. Mam tu na myśli zabezpieczenie dotyczące skutków wypadków branżowych (np. uszczerbków związanych z nieszczęśliwymi wypadkami w pracy), chorób zawodowych i oczywiście wysokości świadczeń, które dają realną pomoc i rozwiązują konkretne problemy.

Obserwujemy również duże zainteresowanie rozwiązaniami, które nie tyle są związane z wypłatami świadczeń, ile wsparciem o charakterze organizacyjnym. Usługi assistance, które staramy się włączać do zakresu ubezpieczenia, zdejmują z naszych klientów niekiedy czasochłonne i kosztowne działania związane z organizowaniem np. wizyt czy badań lekarskich, transportu medycznego, dostarczenia leków, zabiegów rehabilitacji leczniczej.

Jeżeli ubezpieczenie grupowe spełnia te oczekiwania, może być naprawdę świetnym benefitem, wzmacniającym poczucie stabilnego zatrudnienia, który daje wsparcie pracownikowi i jego rodzinie w trudnych losowych sytuacjach.

eprasa.pl dc00da3f4e

Kilka wariantów ochrony, prosta cyfrowa obsługa i dobra komunikacja

Jednym z najbardziej widocznych trendów w ubezpieczeniach grupowych na życie i zdrowie jest odchodzenie od jednego, uniwersalnego wariantu ubezpieczenia na rzecz kilku poziomów ochrony. Tego typu rozwiązania pozwalają pracownikom dopasować polisę do etapu życia, sytuacji rodzinnej czy indywidualnych potrzeb finansowych. W organizacjach o zróżnicowanej strukturze zatrudnienia, obejmującej zarówno młodszych pracowników, jak i osoby z wieloletnim stażem taki model staje się coraz częściej standardem.

O postrzeganej wartości ubezpieczenia decyduje przede wszystkim realna wysokość potencjalnej wypłaty, a nie sama obecność danego ryzyka w zakresie ochrony. Programy o bardzo szerokim katalogu świadczeń, ale niskich sumach wypłat coraz częściej przestają spełniać oczekiwania pracowników.

Coraz więcej procesów obsługi grupówek – od przystąpienia do programu po zgłoszenie roszczenia – przenosi się do kanałów online. Pracownicy oczekują dziś prostego dostępu do informacji o polisie, możliwości zgłoszenia zdarzenia czy sprawdzenia statusu wypłaty bez konieczności korzystania z papierowych formularzy. W praktyce wdrożenie przejrzystych narzędzi cyfrowych zwiększa korzystanie z ubezpieczenia i jednocześnie ogranicza obciążenie działów HR oraz administracji.

Największym wyzwaniem w obszarze ubezpieczeń grupowych nie jest obecnie dostępność oferty, lecz sposób jej wdrażania. W wielu organizacjach programy pozostają niedopasowane do realnych potrzeb pracowników. Charakteryzują się zbyt niskimi sumami świadczeń, nieczytelną konstrukcją wariantów lub brakiem możliwości wyboru zakresu ochrony. Częstym problemem jest także niski poziom świadomości pracowników dotyczący tego, co faktycznie obejmuje ich polisa.

W efekcie benefit, który potencjalnie może odgrywać ważną rolę w budowaniu poczucia bezpieczeństwa finansowego, pozostaje niewykorzystany lub niedoceniany.

Tymczasem doświadczenia wielu firm pokazują, że nawet stosunkowo proste zmiany, takie jak: więcej wariantów niż jeden, jasna prezentacja zakresu ochrony czy krótkie spotkania informacyjne dla pracowników mogą znacząco zwiększyć zainteresowanie programem i jego postrzeganą wartość.



Katarzyna Kozon
Allianz Polska

Każdy pracownik personalizuje swój zakres ubezpieczenia, dzięki czemu można zaspokoić różne oczekiwania w ramach jednej umowy. Ochrona Pro przeznaczona jest dla firm od 5 osób. Z ubezpieczenia może skorzystać nie tylko pracownik, ale także jego małżonek lub partner oraz pełnoletnie dzieci.

Kluczowe elementy ochrony to ubezpieczenie na życie, ubezpieczenia wypadkowe oraz rozbudowany pakiet ubezpieczeń o charakterze zdrowotnym ze szczególnym uwzględnieniem zabezpieczenia przed chorobami cywilizacyjnymi. W zakresie znajdziemy również elementy chroniące najbliższych pracownika w przypadku urazów, zachorowań czy hospitalizacji. Ponadto ubezpieczony może uzupełnić swoją ochronę podstawową o pakiety, np. chorobowy, onkologiczny, kardiologiczny, pakiet senior, pakiet dziecko, pakiet życie i wiele innych. Cennym uzupełnieniem są usługi assistance.

Porozmawiajmy

- Chcesz zrobić profesjonalny audyt grupówki, którą masz w swojej firmie?
- Zastanawiasz się nad ubezpieczeniem grupowym dla swoich pracowników?

KATARZYNA KOZON
dyrektor klienta korporacyjnego,
Region Warszawski, Allianz Polska
514 197 735
katarzyna.kozon@allianz.pl

PIOTR MAŁECKI
dyrektor klienta korporacyjnego,
Region Poznań Południe, Allianz Polska
603 923 745
piotr.malecki@allianz.pl

eprasa.pl dc00da3f4e

Najcichszy



Magdalena Teterko-Walczak

Prowadzi szkolenia w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka bestsellera „Mów tak, by cię słuchano w życiu i w biznesie". Specjalizuje się w wystąpieniach publicznych; trenerka biznesu, mówczyni inspiracyjna oraz prelegentka TEDx.

Dlaczego ludzie nie potrafią przemawiać publicznie i jak to zmienić?

Kompetencje komunikacyjne pracowników to jeden z najbardziej niedocenianych czynników sukcesu organizacji. Nawet najlepsze produkty, innowacyjne usługi i genialne strategie mogą przepaść, jeśli nikt nie potrafi ich jasno i przekonująco przedstawić. Umiejętność wystąpień publicznych to dziś nie „miękka" cecha, ale kluczowy atut biznesowy – przewaga konkurencyjna, która decyduje o wizerunku firmy, sprzedaży i zaangażowaniu zespołu. I najważniejsze – można się jej nauczyć.



eprasa.pl dc00da3f4e

problem firm

Konferencja branżowa. Na sali niemal 2 tys. osób. Na scenę wychodzi prezes dużej, rozpoznawalnej firmy, by opowiedzieć o rewolucyjnej strategii, która – jak zapewnia – będzie miała wpływ na całą branżę. Slajdy dopracowane perfekcyjnie, dane wydają się imponujące, produkt zdecydowanie konkurencyjny. Po kilku minutach coś zaczyna się „rozjeżdżać". Tempo wypowiedzi przyspiesza, głos traci na jakości, pojawia się chaos, nic się nie klei. Autentyczność znika, a wraz z nią uwaga publiczności. Bezpowrotnie. Nie da się już tego odzyskać. Po wystąpieniu nikt nie mówi o strategii. Komentarze dotyczą tylko jednego: „to było słabe". Prezes zdecydowanie nie potrafi występować publicznie.

Brak umiejętności prezentowania treści w sposób atrakcyjny i angażujący zabija nawet najlepszy produkt i najświeższą ideę. I niestety – to nie jest odosobniona sytuacja. To codzienność wielu organizacji. Obrazek z niemal każdej konferencji biznesowej. A brak umiejętności wystąpień publicznych to jeden z najbardziej niedocenianych problemów w biznesie.

PROBLEM, KTÓREGO NIKT NIE NAZYWA

Organizacje inwestują w sprzedaż, marketing, reklamy, rozwój produktów, social media, public relations. Budują procesy, optymalizują koszty, wdrażają nowe technologie. Jednocześnie ignorują moment, w którym to wszystko musi zostać zakomunikowane – klientom, partnerom, inwestorom czy zespołom. Zakładają, że „ludzie jakoś to powiedzą". Tymczasem „jakoś" nie znaczy „jakość". Ludzie nie powiedzą dobrze, jeśli nikt ich nie nauczył mówić dobrze. Nie wypadną profesjonalnie, jeśli nikt nie nauczył ich, jak występować profesjonalnie. Nie zrobią dobrego wystąpienia, jeśli nikt nie uświadomi im, na co zwrócić uwagę i nad czym pracować.

Wystąpienia publiczne wciąż traktowane są jako „miękka" umiejętność. Jako coś dodatkowego, opcjonalnego, zależnego od osobowości. Tymczasem w praktyce to kompetencja krytyczna, która bezpośrednio wpływa na wyniki biznesowe. To kompetencja decydująca o tym, czy twój najlepszy



eprasa.pl dc00da3f4e

produkt, najbardziej wyczekiwana przez rynek usługa czy turboinnowacyjna technologia rzeczywiście osiągnie sukces. To kompetencja decydująca o sukcesie twojej organizacji i reputacji firmy. Kompetencja, która bardziej niż Excel czy PowerPoint może wynieść twoją organizację ponad konkurencję lub skutecznie zrównać cię z miałkim, mówiącym nudno biznesowym tłumem.

CO NAPRAWDĘ TRACISZ, GDY TWOI LUDZIE NIE POTRAFIĄ MÓWIĆ?

Brak umiejętności występowania publicznego nie pojawia się w raportach biznesowych. Nie ma go w Excelu. Umiejętność występowania nie jest brana pod uwagę w ocenie rocznej. Excellence of Center rzadko o niej pamięta. A konsekwencje braku umiejętności występowania są bardzo realne i nierzadko dla organizacji i jednostek drastyczne. Oto niektóre z konsekwencji:

Utracone szanse sprzedażowe

Świetny produkt, dobrze przygotowana oferta i... prezentacja, która nie przekonuje, a nierzadko wręcz odstrasza. Osoba prezentująca bez świadomości jak mówić, by być słuchana, przegrywa. Klient nie kupuje nie dlatego, że oferta jest słaba, ale dlatego, że nie została dobrze opowiedziana.

Osłabiona wiarygodność

Lider, który mówi chaotycznie lub nieprofesjonalnie, podważa zaufanie – nawet jeśli ma rację. Odbiorcy oceniają nie tylko „co" mówisz, ale przede wszystkim „jak". Bo ważne jest, by nie tylko mówić do rzeczy, ale przede wszystkim do ludzi.

Niespójny wizerunek firmy

Każdy pracownik, który występuje publicznie, reprezentuje markę. A pracownicy występują stale, bo życie to scena, a scena to życie. Wydaje nam się, że wystąpienia publiczne odbywają się tylko na wielkich scenach, gdzie oślepiają nas reflektory. Nic bardziej mylnego. Występujemy na spotkaniu z szefem, podczas rozmowy przy kawie, na Teamsie czy w kawiarni na lunchu. Każde wystąpienie przed innymi jest wystąpieniem publicznym. Jeśli mówimy przypadkowo, cała firma brzmi niespójnie – traci na wizerunku i reputacji.

Większość ludzi mówi, co wie. Osoby profesjonalnie przeszkolone wiedzą, co mówić, a czego nie. Są świadome, że ich słowa mają ogromne znaczenie, dlatego biorą za nie odpowiedzialność.

Stracony potencjał zespołu

W wielu organizacjach są eksperci z ogromną wiedzą, którzy nie zabierają głosu, bo nie czują się pewnie. Ich kompetencje pozostają niewidoczne, a ich potencjał gaśnie. Wystarczy dać im warsztat, by odkryli swój sceniczny potencjał i swoim głosem umacniali markę organizacji. Warto też wyposażyć ich w narzędzia, by ich wiedza niosła się w świat i budowała markę firmy, w której pracują.

Chaos komunikacyjny wewnątrz firmy

Prezentacje dla zarządu, spotkania zespołowe, wystąpienia liderów – jeśli są niejasne i nieangażujące, spada zrozumienie, a tym samym zaangażowanie. Ludzie nie czują, że mają za kim podążać. Lider, który obnaża brak kompetencji podczas wystąpienia, jest tylko szefem, a nie osobą, za której wizją pójdą pracownicy. Ludzie idą za tymi, którzy wiedzą, dokąd zmierzają. Trzeba umieć zaprosić pracowników słowami w biznesową podróż. Jeśli tego nie potrafimy, bo traktujemy wystąpienia publiczne jako „miękką" kompetencję, musimy się przygotować na „twarde" konsekwencje: realne koszty i utracone gigantyczne korzyści.

SKĄD BIERZE SIĘ PROBLEM?

Większość ludzi nigdy nie została nauczona, jak występować publicznie. Szkoła uczy wiedzy, ale nie uczy jej komunikowania. W pracy oczekuje się natomiast, że pracownik „po prostu to zrobi" – zaprezentuje projekt, poprowadzi spotkanie, wystąpi na konferencji. Efekt? Ludzie improwizują. Idą na żywioł, kopiują cudze style, próbują mieć to z głowy. Towarzyszy im stres, który nie wynika ze słabości, lecz z braku narzędzi. Stres w wystąpieniach nie bierze się z samej obecności publiczności. Bierze się z braku poczucia kontroli. Nieświadomi mówcy frustrują publiczność brakiem struktury, puenty czy brakiem celu wystąpienia. Ich gestykulacja jest niespójna z przekazem i nierzadko ośmiesza występującego, odbierając mu autorytet.

Największy mit dotyczący wystąpień publicznych brzmi: „albo się to ma, albo nie". W rzeczywistości skuteczne wystąpienia to zestaw konkretnych umiejętności, których można z powodzeniem się nauczyć, takich jak:

eprasa.pl dc00da3f4e

Storytelling w biznesie będzie skuteczny, jeśli służy do:

- Pokazania problemu
- Zbudowania napięcia
- Przeprowadzenia odbiorcy przez proces
- Zakończenia konkretnym rezultatem
- Zaprezentowania przykładu rozwiązania trudnej kwestii



- budowanie struktury wypowiedzi,
- zarządzanie stresem i energią,
- świadome operowanie głosem,
- wykorzystywanie pauzy i rytmu,
- praca z ciałem i kontaktem z odbiorcą,
- tworzenie narracji, które angażują.

Umiejętność wystąpień publicznych to kompetencja – dokładnie tak jak sprzedaż, negocjacje czy zarządzanie. Różnica polega na tym, że w wielu firmach nikt jej systemowo nie rozwija. Nie wpisujemy jej do programów rozwojowych pracowników, a w konsekwencji rozwój organizacji nie nadąża za oczekiwaniami.

STORYTELLING – KOMUNIKACJA, KTÓREJ UNIKA BIZNES

Jednym z najczęstszych błędów w prezentacjach biznesowych jest koncentracja wyłącznie na danych. Slajdy wypchane liczbami, wykresami i priorytetami. Problem w tym, że dane same w sobie nie przekonują. Fakty mówią, ale to historie sprzedają. Ludzie potrzebują kontekstu i znaczenia. Potrzebują przykładu, by uwierzyć w projekt i w jego realizację. Chcą wejść w historię i utożsamić się z nią, by móc wyruszyć w biznesową podróż, na którą zaprasza ich prezentujący. Słuchacze potrzebują prezentujących, którzy mają odwagę wyjść z rutyny i sięgnąć po elektryzujący przekaz.

Biznes boi się historii, ponieważ boi się emocji. Istnieje przekonanie, że storytelling nie jest profesjonalny. To nieprawda. Trzeba zrozumieć, czym jest storytelling, a czym nie jest. Zdecydowanie nie jest to „ładne, przydługie jak spaghetti opowiadanie", które nie ma puenty ani celu. Storytelling w biznesie jest skuteczny, jeśli będzie używany jako sposób porządkowania informacji.

Dobrze opowiedziana historia sprawia, że odbiorca rozumie i zapamiętuje. Źle opowiedziana – że traci uwagę, nawet jeśli treść jest wartościowa. Największym błędem jest traktowanie wystąpień publicznych jako umiejętności „dla wybranych". Zarezerwowanej dla prezesów lub członków zarządu występujących przed kamerą. Tymczasem reputacja firmy leży w słowach pracowników każdego szczebla, którzy w różnych sytuacjach wypowiadają się na tematy biznesowe. Kompetencję tę można rozwijać poprzez szkolenia i warsztaty, regularną praktykę, mentoring indywidualny z ekspertem, a także kulturę organizacyjną wspierającą eksperymentowanie i naukę.

Odwaga w wystąpieniach nie polega na braku strachu, lecz na działaniu mimo jego obecności – dzięki przygotowaniu, doświadczeniu i narzędziom. Organizacje, które to rozumieją, budują zespoły zdolne nie tylko do skutecznej komunikacji, lecz także do realnego wpływu na otoczenie biznesowe.

FIRMY, KTÓRE ZNAJĄ SIŁĘ WYSTĄPIEŃ PUBLICZNYCH

Organizacje, które rozumieją, że wystąpienia publiczne to siła napędowa ich biznesu, robią jedną rzecz inaczej. Te najbardziej dojrzałe nie zostawiają wystąpień publicznych przypadkowi. Inwestują w programy edukacyjne, które wyposażają pracowników w kompetencje występowania – i umacniają ich zarówno prywatnie, jak i biznesowo. Świadome organizacje tworzą standardy o tym, jak:

- budować prezentacje,
- mówić o produktach i strategii,

eprasa.pl dc00da3f4e



Prezentacje dla zarządu, spotkania zespołowe, wystąpienia liderów – jeśli są niejasne i nieangażujące, spada zrozumienie, a tym samym zaangażowanie. Ludzie nie czują, że mają za kim podążać.

• przygotowywać liderów do wystąpień,
• prezentować online,
• autoprezentować się na konferencjach,
• opowiadać historie, które maksymalizują sprzedaż i budują renomę firmy.

Mądre organizacje trwale i regularnie inwestują w rozwój kompetencji skutecznego mówienia, sięgając po precyzyjnie wyselekcjonowanego eksperta, który ma doświadczenie zarówno w biznesie, jak i w wystąpieniach publicznych. Takie połączenie gwarantuje jakość. Ekspert dzięki swojej dwuobszarowej wiedzy i doświadczeniu daje trafny feedback oraz podsuwa skuteczne rozwiązania, które można natychmiast wdrożyć w organizacji. Efekt? Realna zmiana widoczna niemal od razu.

Organizacje, które rozumieją siłę wystąpień publicznych, wiedzą też, że każde wystąpienie pracownika to reprezentacja firmy. Odbiorcy często nie oddzielają jednostki od marki – sposób komunikacji jednej osoby wpływa na postrzeganie całej organizacji. Ekspert biznesowy biegły w wystąpieniach publicznych zadba o kluczowe obszary wpływu, tj.:
• wiarygodność – spójny, klarowny przekaz buduje zaufanie;
• profesjonalizm – przygotowanie i jakość prezentacji są utożsamiane z jakością usług lub produktów;
• kulturę organizacyjną – styl komunikacji odzwierciedla wartości firmy.

Organizacje, które świadomie inwestują w rozwój kompetencji komunikacyjnych swoich zespołów, zyskują przewagę konkurencyjną. Spójny, pewny i angażujący sposób prezentowania się pracowników wzmacnia markę na każdym poziomie – od spotkań sprzedażowych po wystąpienia konferencyjne. Wystarczy zatem uwierzyć, że sposób komunikacji jest częścią produktu, usługi, marki – często najważniejszą z części. Wystąpienia publiczne to kompetencja przyszłości, w którą należy wyposażyć swoich pracowników już dziś, by odnosić realne korzyści biznesowe. Twoja organizacja może:
• nauczyć swoich ludzi mówić jasno i przekonująco,
• zbudować spójny standard komunikacji,
• kreować przywódców, którzy występując, sprzedają wizję i realnie porywają tłumy do działania,
• zwiększyć pewność wystąpień liderów i zespołów,
• przełożyć to na lepsze wyniki biznesowe i spójny silny wizerunek,
• wyróżnić się spośród konkurencji i znacząco ją wyprzedzić.

Firmy mogą osiągać maksimum możliwości, jeśli zmienią podejście do jakości komunikacji pracowników na każdym szczeblu.

POWRÓT NA SALĘ

Wróćmy na konferencję branżową, o której było na początku. Światła padają na scenę. Ten sam prezes, ta sama firma, ta sama strategia – ale inne profesjonalne przygotowanie, inna świadomość kompetencji wystąpień publicznych. Jasna struktura, świadoma praca głosem, gestykulacja spójna z treścią, opowieść zamiast chaosu. Porywająca do działania puenta. Publiczność słucha. Podąża za przekazem. Reaguje. Zapamiętuje. Po wystąpieniu genialna strategia idzie w świat – każdy chce być jej częścią. Bo kiedy ludzie w organizacji wiedzą, jak mówić – firma zaczyna być słyszana tak, jak chce. Wtedy wystąpienia publiczne przestają być problemem, a zaczynają być przewagą. Jeśli w twojej organizacji ludzie wciąż „jakoś mówią" – to nie jest drobny brak. To luka kompetencyjna, która wpływa na sprzedaż, wizerunek i skuteczność działania. Dobra wiadomość? Można to zmienić. I zdecydowanie warto zrobić to od zaraz.

Każda organizacja ma swoją historię. Trzeba wiedzieć, jak ją przedstawić, by przetrwała w pamięci odbiorców. Jaka jest zatem historia twojej firmy? Czy twoi ludzie potrafią ją przekazać w sposób, który naprawdę zostanie zapamiętany? ● ©

eprasa.pl dc00da3f4e



Jak mierzyć pracę?

Wartościowanie jako element zmiany podejścia do zarządzania, kultury organizacyjnej i systemu wynagrodzeń

eprasa.pl dc00da3f4e

Wartościowanie stanowisk pracy przez lata funkcjonowało w organizacjach jako narzędzie „techniczne" – często kojarzone z tabelami punktowymi, metodykami analitycznymi i konsultingowym żargonem. Dla wielu menedżerów było czymś odległym, a dla działu HR – zadaniem specjalistycznym, realizowanym okresowo, często w reakcji na pojawiające się problemy z wynagrodzeniami.
Dziś to podejście przestaje wystarczać.



Grzegorz Flipowicz

Prezes ForFuture oraz Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner, ekspert w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, autor licznych książek

Wraz z wdrażaniem Dyrektywy UE 2023/970 dotyczącej transparentności wynagrodzeń wartościowanie stanowisk przestaje być jedynie narzędziem polityki wynagrodzeń. Staje się elementem systemu zarządzania organizacją, a jeszcze szerzej – wyrazem jej kultury i wartości. Co więcej, „technologia" wartościowania nigdy nie była tak dostępna jak dziś. Metody, narzędzia i dobre praktyki są coraz szerzej opisane w fachowych publikacjach i praktycznie ukierunkowanych książkach pełniących rolę podręczników, dzięki czemu są możliwe do wdrożenia bez wieloletniego doświadczenia w tym zakresie. Jest to zresztą kierunek wybierany przez coraz większą część organizacji – zamiast wynajmować usługi drogich firm doradczych, pojawia się pomysł „zróbmy to sami" lub przy niewielkim wsparciu konsultanta. Co ciekawe, oznacza to, że prawdziwe wyzwanie przesuwa się gdzie indziej. Nie jest ono już ulokowane w tym, jak wartościować, ale „po co?", „w jakim kontekście i z jakimi konsekwencjami?". Spróbujmy zatem spojrzeć na temat wartościowania z nieco szerszej perspektywy, ważnej nie tylko dla działów HR, lecz także dla zarządu i kadry menedżerskiej.

Wartościowanie stanowisk nie jest neutralne kulturowo. Każda decyzja dotycząca jego zakresu, sposobu wdrożenia czy komunikacji ujawnia – często nie wprost – fundamentalne założenia organizacji dotyczące systemu wartości, władzy, sprawiedliwości i relacji z pracownikami. To właśnie potencjalny konflikt przygotowywanych rozwiązań z tymi (często niepisanymi) założeniami decyduje o tym, czy całe przedsięwzięcie się uda, czy raczej będzie drogą przez mękę.

TAJNE PRZEZ POUFNE CZY JASNE ZASADY GRY?

W wielu organizacjach wynagrodzenia i ich logika pozostają obszarem „wiedzy zastrzeżonej". Pracownicy znają swoje zarobki – ale nie wiedzą, dlaczego właśnie tyle wynoszą. Co więcej, wiedza na ten temat pozostaje domeną wąskiej grupy „wtajemniczonych" osób. W swojej praktyce często spotykam się nawet z HR Business Partnerami, którzy nie tylko nie wiedzą, ile zarabiają pracownicy, lecz także nie są w stanie uzasadnić ewentualnych różnic w poziomie wynagrodzeń. W takim modelu zarządy wolą po prostu nie mieć zwartościowanych stanowisk, a decyzje są podejmowane na bazie „płynnych zasad" lub „indywidualnych uzgodnień". Jeśli wartościowanie w jakiejś formie w ogóle istnieje, to pełni funkcję wewnętrznego narzędzia zarządczego. Jest elementem polityki wynagrodzeń, ale nie jest komunikowane.

eprasa.pl dc00da3f4e

Wspomniana wcześniej dyrektywa zmienia tę logikę. Wprowadza obowiązek ujawniania widełek wynagrodzeń, a także – w określonych sytuacjach – informacji o poziomach płac w organizacji. To oznacza konieczność przejścia od modelu „to nasza sprawa jak płacimy" do modelu „gramy w otwarte karty i zależy nam na tym, abyś rozumiał zasady". To nie jest zmiana czysto proceduralna. To zmiana filozofii, systemu wartości. Dla wielu zarządów to przełom często rodzący wiele oporu. Z tego powodu warto, aby prace nad wartościowaniem rozpocząć od pracy nad postawami i przekonaniami zarządu.

WŁADZA CZY PARTNERSTWO?

W ten sposób dotykamy także kwestii władzy. Tradycyjnie wynagrodzenia były domeną kadry zarządzającej. To menedżer decydował o wynagrodzeniu konkretnych osób, często w oparciu o budżet, doświadczenie osoby zatrudnionej i indywidualną ocenę pracownika. Wartościowanie wprowadza element obiektywizacji, ale dopiero dyrektywa wymusza jego konsekwentne stosowanie. To często jest odbierane jako ingerowanie w zakres decyzyjności, ograniczanie możliwości wywierania wpływu. Kadra menedżerska nagminnie krytykuje zarówno samą dyrektywę, jak i wynikający z niej proces wartościowania. Jeśli jednak rozmawiamy o tym, co jest w tym takiego „złego", dość szybko argumenty się kończą, a pozostaje po prostu frustracja podszyta obawą przed utratą władzy. Warto zatem otwarcie postawić pytanie: czy wartościowanie (które tak czy inaczej trzeba zrobić) ma być wyłącznie narzędziem ukierunkowanym na spełnienie wymogów dyrektywy, czy też otwarciem się na dialog z pracownikami? Organizacje, które wybiorą drugie podejście, z jednej strony będą musiały zaakceptować większą transparentność, a tym samym – większą odpowiedzialność za spójność swoich decyzji. Z drugiej jednak strony jest to okazja do skokowego zwiększenia poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników.

RÓWNOŚĆ CZY ADEKWATNOŚĆ?

Jednym z największych ryzyk w interpretacji zarówno dyrektywy, jak i całego procesu wartościowania jest uproszczenie ich do hasła „wszyscy powinni zarabiać tyle samo". Tymczasem dyrektywa mówi o równej płacy za pracę o tej samej wartości. To subtelna, ale fundamentalna różnica rzutująca na cały system wartościowania stanowisk. Odpowiednio skonstruowane wartościowanie pozwala uchwycić tę różnicę – pokazując, że prace na stanowiskach mogą być podobnie zwartościowane przy użyciu wielu kryteriów, takich jak: wymagane kompetencje, zakres odpowiedzialności, wpływu czy też wysiłek, lecz pozostawiając spory margines na różnicowanie poszczególnych pracowników w zależności np. od ich osiągnięć. Wymaga to jednak gotowości do uznania, że wszelkie różnice w indywidualnych wynagrodzeniach muszą być uzasadnione (w odwołaniu do obiektywnych, bezstronnych płciowo kryteriów) i możliwe do obrony. Nie jest zatem prawdą to, co twierdzi część kadry menedżerskiej, że „nie będę mógł docenić lepszych pracowników". To nadal jest i będzie możliwe, tyle tylko, że podstawy takiego zróżnicowania muszą być jasne, obiektywne i precyzyjne. Ci, którzy się tego obawiają, na pewno będą krytykowali wszelkie próby wartościowania. Przygotujmy się do tego.

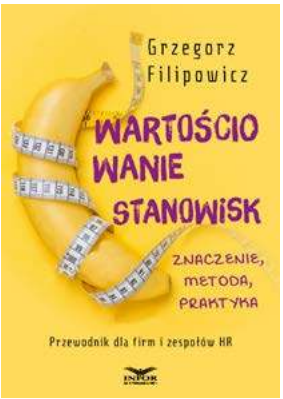
PRYWATNOŚĆ CZY OCHRONA PRZED DYSKRYMINACJĄ?

Wynagrodzenia bez wątpienia należą do najbardziej wrażliwych danych w organizacji. Ich ujawnianie budzi naturalny opór – zarówno części pracowników,

Wartościowanie stanowisk nie kończy się na przypisaniu punktów czy kategorii. To dopiero początek. Początek budowania organizacji, w której zasady wynagradzania są nie tylko spójne i zgodne z regulacjami, lecz także zrozumiałe i akceptowalne.



eprasa.pl/dc00da3f4e



NOWOŚĆ!

Czy twoja firma jest gotowa na transparentność wynagrodzeń? Nowa książka Grzegorz Filipowicza *Wartościowanie stanowisk – znaczenie, metoda, praktyka* to praktyczny przewodnik po przygotowaniu organizacji do nadchodzących zmian. Autor pokazuje, jak budować spójny i przejrzysty system wynagrodzeń oparty na wartości pracy, danych oraz jasno określonych zasadach.

Dostępna na www.sklep.infor.pl

jak i pracodawców. Jednocześnie brak przejrzystości i jasnych zasad sprzyja utrwalaniu nierówności, w tym luki płacowej. Dlatego należy znaleźć równowagę między tymi dwoma wartościami. W praktyce oznacza to konieczność budowy wewnętrznych benchmarków i systemów analitycznych, które pozwolą identyfikować nieuzasadnione różnice – bez konieczności pełnego ujawniania indywidualnych wynagrodzeń. I to jest kolejna zaleta dobrze przygotowanych systemów wartościowania stanowisk – szczególnie jeśli bazują one na odpowiedniej platformie IT. Możemy wówczas agregować dane i szukać przypadków ewentualnej dyskryminacji, przy zapewnieniu, że dane poufne pozostaną poufne. To kolejny przykład, że wartościowanie nie jest już tylko metodą, ale elementem szerszego systemu zarządzania danymi i ryzykiem.

CO WARTOŚCIOWANIE ZMIENIA DLA DZIAŁÓW HR I ORGANIZACJI?

Jeśli spojrzymy na wartościowanie wyłącznie jako na określenie wartości punktowej stanowisk, podzielenie ich na grady oraz przypisanie widełek płacowych, to łatwo wpaść w pułapkę minimalizmu: zrobić tyle, ile trzeba, i nic więcej. Tymczasem potencjał transformacyjny tego typu działań jest znacznie większy. Wspomnijmy tylko te najważniejsze.

Po pierwsze – możemy mówić o szansie na profesjonalizację funkcji i procesów HR

Wartościowanie jest elementem porządkowania obszarów, które w wielu organizacjach funkcjonowały dotąd w sposób fragmentaryczny:

- opisów stanowisk pracy,
- jasnych zasad kształtowania wynagrodzeń,
- przejrzystych procesów rekrutacyjnych,
- obiektywnych systemów premiowych,
- czytelnych ścieżek kariery,
- metod kształtowania satysfakcji i zaangażowania pracowników.

Wartościowanie może być zatem szansą na przejście od jednostkowych praktyk (czasem dobrych, a czasem niekoniecznie) w poszczególnych obszarach do standardów opartych na solidnych podstawach. Dla działów HR to zatem możliwość wzmocnienia swojej roli – z funkcji wspierającej do roli architekta systemów zarządzania kapitałem ludzkim organizacji. Co ciekawe – w firmach, w których udaje się zaszczepić ten sposób myślenia wartościowanie jest realizowane znacznie sprawniej. Z taką właśnie postawą miałem przyjemność spotkać się np. w firmie GISPartner. Angelika Szklarczyk, HR and Payroll Mana-



Wartościowanie stanowisk nie jest neutralne kulturowo. Każda decyzja dotycząca jego zakresu, sposobu wdrożenia czy komunikacji ujawnia – często nie wprost – fundamentalne założenia organizacji dotyczące systemu wartości, władzy, sprawiedliwości i relacji z pracownikami.

eprasa.pl dc00da3f4e

ger, podsumowała to tak: – *Poza dostosowaniem do wymogów dyrektywy, zależało nam przede wszystkim na uporządkowaniu wewnętrznej struktury wynagrodzeń oraz zwiększeniu przejrzystości zasad płacowych. Wartościowanie traktujemy też jako punkt wyjścia do dalszych działań, takich jak ścieżki rozwoju*. Nie muszę dodawać, że przy takim nastawieniu (co zresztą widać także w otwartości zarządu na zmiany) sam projekt wartościowania został przeprowadzony niemal wzorcowo.

Po drugie – transparentność wynikająca z wartościowania to ważny element employer brandingu

Jawność wynagrodzeń – jeszcze kilka lat temu postrzegana jako ryzyko – staje się powoli standardem rynkowym. Kandydaci – szczególnie z młodszych pokoleń coraz częściej oczekują informacji o widełkach już na etapie ogłoszenia. Brak takich danych zaczyna być interpretowany jako sygnał braku przejrzystości. Poza tym powinniśmy zdawać sobie sprawę, że organizacje, które potraktują wartościowanie jako impuls do uporządkowania i komunikacji swoich zasad wynagradzania, mogą zyskać przewagę konkurencyjną na rynku pracy. Przyciągamy w ten sposób kandydatów, którzy są świadomi swojej wartości, którzy chcą być partnersko traktowani i są gotowi związać się z nami na dłużej. Transparentność przestaje być zatem obowiązkiem. Staje się elementem oferty dla pożądanego przez nas pracownika.

Po trzecie – wartościowanie to droga do digitalizacji i rozwoju analityki

Nie da się przygotować naprawdę dobrego wartościowania i spełniać wymogów wynikających z dyrektywy bez pracy na danych. A dokładniej – bez zdolności ich przetwarzania i interpretacji. To oznacza nie tylko inwestycje w systemy HRMS, lecz także rozwój kompetencji analitycznych w zespołach HR. Wartościowanie staje się jednym z elementów większego ekosystemu, który obejmuje:

- analizę wynagrodzeń,
- monitorowanie różnic płacowych,
- modelowanie scenariuszy zmian,
- zarządzanie doświadczeniami pracowników,
- wsparcie decyzji menedżerskich.

Organizacje, które potraktują ten obszar strategicznie, mogą wykorzystać dane nie tylko do spełnienia wymogów regulacyjnych, lecz także do lepszego zarządzania talentami, zaangażowaniem i kosztami pracy. Warto to wykorzystać.

Po czwarte – wartościowanie to element pewnej kultury menedżerskiej

Być może najważniejszą zmianą, jaką przynosi dyrektywa, jest przesunięcie wartościowania z obszaru narzędzi HR do obszaru rozmowy o ważnych tematach powiązanych z wynagrodzeniem i tym, jak postrzegamy wartość pracy naszych ludzi. Rozmowy o tym:

- jak określamy wartość pracy,
- co oznacza sprawiedliwe wynagrodzenie,
- jakie różnice są uzasadnione, a jakie nie,
- jaką organizacją chcemy być.

To rozmowy trudne – bo dotykają pieniędzy, władzy i poczucia sprawiedliwości. Ale też rozmowy konieczne. W tym sensie wartościowanie stanowisk nie kończy się na przypisaniu punktów czy kategorii. To dopiero początek. Początek budowania organizacji, w której zasady wynagradzania są nie tylko spójne i zgodne z regulacjami, lecz także zrozumiałe i akceptowalne. A to – w dłuższym okresie – może okazać się znacznie ważniejsze niż sama zgodność wartościowania z dyrektywą. Angelika Szklarczyk z firmy GISPartner skomentowała tę kwestię następująco: – *Z naszej perspektywy wyzwaniem jest przede wszystkim takie wdrożenie wartościowania, aby było ono realnym wsparciem w codziennym zarządzaniu wynagrodzeniami i jednocześnie było zrozumiałe dla pracowników. Zależy nam, aby wypracowane podejście było spójne, przejrzyste i możliwe do stosowania w dłuższym czasie*. Zapewne dlatego też firma ta zdecydowała się, aby wartościowanie połączyć ze szkoleniami dla kadry menedżerskiej na temat tego, jak rozmawiać z pracownikami o wartości ich pracy. Takiego podejścia życzę wszystkim zainteresowanym.

BEZ ILUZJI PANACEUM

Nie było moją intencją przekonywanie kogokolwiek, że wartościowanie (i szerzej – wdrożenie dyrektywy) to panaceum na wszelkie nasze bolączki w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Sam nie wierzę w takie podejście. Jednak, jeśli dyrektywa i wynikający z niej proces wartościowania mają obowiązywać praktycznie wszystkie organizacje, to warto rozważyć nie tylko, z czym to się wiąże i jak to zrobić, lecz także jakie szersze korzyści możemy dzięki temu uzyskać. ● ©

eprasa.pl dc00da3f4e

Mamy wracają… albo odchodzą

Jak stworzyć w firmie środowisko sprzyjające powrotowi kobiet po urlopie macierzyńskim?

Choć świadomość pracodawców i menedżerów rośnie, w codziennej praktyce nadal obecne są stereotypy utrudniające kobietom łączenie pracy i macierzyństwa. Warto je nazywać, bo tylko wtedy można zastępować je dobrymi praktykami.



Paulina Janiak

Prezeska firmy Femmeritum; organizatorka kampanii „Proud to be a working mum" mającej na celu wspieranie kobiet powracających do pracy po długiej nieobecności związanej z narodzinami dziecka.

Badania „Women in the Workplace 2024" (McKinsey & Company i LeanIn.org) pokazują, że wiele mam nie dostrzega, jak bardzo doświadczenia rodzicielskie wzmacniają ich wartość zawodową. Tymczasem organizacja, zarządzanie czasem, odporność, szybkie podejmowanie decyzji czy elastyczność są bardzo cenione w pracy. Firmy, które potrafią ten potencjał nazwać i docenić, tworzą przestrzeń, w której kobiety czują się traktowane poważnie i bezpiecznie.

Jak zatem budować kulturę, w której kobieta wie, że może planować macierzyństwo bez obaw? Przede wszystkim poprzez widoczne wzorce do naśladowania. Prawdziwe historie mam, które łączą życie zawodowe i rodzinne, często działają silniej niż same procedury. Ważna jest także edukacja menedżerów – tak aby rozumieli, dlaczego firma wspiera różne role pracownika i jak przekłada się to na stabilność zespołu.

Równie istotna jest spójna komunikacja wewnętrzna. Pracownicy potrzebują jasnych informacji o procesach, wartościach i dostępnych rozwiązaniach. Gdy dział HR i menedżerowie odwołują się do tych samych zasad, poczucie bezpieczeństwa rośnie. Duże znaczenie mają też sieci kobiet (*women's networks*), grupy rodzicielskie i inne przestrzenie do rozmowy. Pozwalają one dzielić się doświadczeniami i wzmacniają przekonanie, że macierzyństwo jest naturalną częścią życia firmy, a nie wyjątkiem.

eprasa.pl dc00da3f4e



BEZPIECZEŃSTWO I KOMFORT PRZYSZŁYCH MAM

Ciąża to czas, w którym szczególnie ważne stają się bezpieczeństwo i przewidywalność. Z moich obserwacji wynika, że największą różnicę robią trzy elementy: przejrzyste informacje, przygotowany do rozmowy przełożony oraz komfort pracy dopasowany do możliwości przyszłej mamy.

Najlepiej działają materiały, które w prosty sposób wyjaśniają prawa kobiety w ciąży i po porodzie, zasady korzystania z urlopów oraz procedury obowiązujące w firmie. Strony w intranecie lub krótkie e-booki pomagają przełożyć przepisy na konkret: jakie dokumenty złożyć, kiedy i co dzieje się na kolejnych etapach. Szczególnie ważne jest także jasne opisanie zasad korzystania z urlopu rodzicielskiego przez oboje rodziców. To obszar często niezrozumiały, a jednocześnie kluczowy dla planowania pierwszych miesięcy życia dziecka.

Istotne znaczenie ma przygotowany menedżer. To on często jako pierwszy dowiaduje się o ciąży, dlatego powinien wiedzieć, jak poprowadzić rozmowę, zadbać o poufność, okazać wsparcie i nie wywierać presji. Ważne jest też wsparcie menedżera w planowaniu ciągłości pracy zespołu: zastępstw, podziału obowiązków, czasowego wzmocnienia zasobów czy zmiany priorytetów. Dzięki temu nie działa on intuicyjnie, lecz na podstawie jasnych rozwiązań.

Nie bez znaczenia pozostaje komfort pracy. Dla wielu kobiet ostatni etap ciąży wiąże się ze spadkiem energii lub różnymi dolegliwościami. Obok rozwiązań wynikających z prawa pojawiają się w Polsce także dodatkowe praktyki, np. możliwość pracy w mniejszym wymiarze godzin przy pełnym wynagrodzeniu w trzecim trymestrze.

OKREŚLENIE POTRZEB I RELACJI Z FIRMĄ

Kobiety bardzo różnie podchodzą do kontaktu z firmą podczas urlopu. Jedne potrzebują pełnego odcięcia od spraw zawodowych, inne chcą zachować delikatne relacje z zespołem i organizacją. Najważniejsze jest to, aby o formie i intensywności tego kontaktu decydowała sama pracowniczka. Najlepiej ustalić te zasady jeszcze przed rozpoczęciem urlopu. Wystarczy jedno spotkanie, podczas którego można omówić, czy mama chce otrzymywać newslettery, brać udział w wybranych działaniach wellbeingowych lub integracyjnych, czy może woli na pewien czas całkowicie odciąć się od życia firmy. Kluczowe jest jasne zakomunikowanie, że każda z tych decyzji jest w porządku i nie wpłynie na przyszłą ocenę pracy.

eprasa.pl dc00da3f4e

W wielu organizacjach sprawdza się też pozostawienie dostępu do sprzętu i kont służbowych, jeśli pracowniczka tego chce. Nie oznacza to pracy, ale może wzmacniać poczucie przynależności. Coraz więcej firm tworzy również grupy wsparcia dla mam na urlopach, prowadzone przez ekspertów lub moderatorów wewnętrznych. Takie inicjatywy pomagają przejść przez pierwsze miesiące z dzieckiem i pokazują, że organizacja pamięta o pracownicy również wtedy, gdy nie ma jej fizycznie w biurze.

ROZMOWA O OCZEKIWANIACH PRZED POWROTEM

Powrót do pracy po urlopie macierzyńskim lub rodzicielskim to ważny moment dla mamy i organizacji. Duże znaczenie ma rozmowa przeprowadzona około czterech, sześciu tygodni przed planowanym powrotem. Daje ona czas na uporządkowanie kwestii organizacyjnych i zmniejszenie stresu po obu stronach. To moment, w którym można ustalić datę powrotu, wymiar etatu, ewentualne wykorzystanie zaległego urlopu oraz omówić zmiany, jakie zaszły w firmie podczas nieobecności.

Dla wielu kobiet sama możliwość zadania pytań i oswojenia zmian jeszcze przed pierwszym dniem pracy znacząco obniża napięcie. Rozmowa pomaga także uporządkować codzienność po stronie mamy, np. kwestie opieki nad dzieckiem czy podziału urlopu rodzicielskiego między rodziców. Z perspektywy firmy pozwala natomiast zaplanować zadania, przygotować reonboarding. Tam, gdzie tego etapu brakuje, łatwo o chaos i rozbieżne oczekiwania.

REONBOARDING I ŁAGODNE WEJŚCIE DO PRACY

Wiele kobiet podkreśla, że powrót po dłuższej nieobecności przypomina rozpoczęcie pracy w nowej firmie. Dlatego potrzebny jest reonboarding – nie jako pełne wdrożenie od początku, lecz jako uporządkowane wprowadzenie w najważniejsze zmiany. Najlepiej sprawdza się przekazanie przeglądu kluczowych narzędzi, procesów, zmian w zespole i priorytetów. Dzięki temu mama szybciej odzyskuje orientację i łatwiej wraca do rytmu pracy. W wielu firmach skuteczne jest wprowadzenie osoby wspierającej w pierwszych tygodniach po powrocie, tzw. *buddy*. Funkcję taką mogą pełnić także coaching lub mentoring.

Coraz częściej spotyka się także rozwiązania umożliwiające pracę w niższym wymiarze godzin przy pełnym wynagrodzeniu w pierwszych tygodniach po powrocie. To pomaga spokojniej wejść w nowy rytm życia i pracy. Warto też pamiętać o instrumentach przewidzianych w prawie pracy, takich jak elastyczna organizacja pracy czy praca zdalna.

INTEGRACJA ŻYCIA ZAWODOWEGO I RODZINNEGO

Powrót do pracy otwiera etap, w którym życie zawodowe i rodzicielstwo toczą się równolegle każdego dnia. Dlatego istotne jest, by kultura organizacyjna naprawdę „widziała" człowieka, a nie tylko jego stanowisko. Ogromną rolę odgrywa sposób organizowania pracy. Dla wielu mam kluczowe jest to, aby większość spotkań odbywała się w godzinach możliwych do pogodzenia z rytmem dnia rodzica, np. między 10.00 a 15.00. Pozwala to spokojnie odprowadzić rano dziecko do przedszkola czy szkoły i odebrać je po południu bez poczucia konfliktu między pracą a rodziną. Tu szczególnie dobrze sprawdza się model pracy oparty na efektach, a nie sztywnych godzinach. Ważna jest także dobra znajomość uprawnień związanych z rodzicielstwem: opieki nad chorym dzieckiem, dni opiekuńczych czy przerw na karmienie. W firmach, które jasno komunikują te rozwiązania i traktują je jako naturalny element życia kobiety, pojawia się mniej napięć i nieporozumień.

Wiele mam po powrocie doświadcza chwilowego spadku pewności siebie i poczucia „wypadnięcia z rytmu". To naturalne. Dlatego coraz więcej organizacji oferuje coaching, mentoring i programy wellbeingowe wspierające młodych rodziców. Ostatecznie jednak o jakości tego etapu decyduje codzienność: zrozumienie, gdy dziecko zachoruje, możliwość przesunięcia spotkania czy wykonania części pracy później. Tam, gdzie jest to normą, mama nie musi niczego ukrywać ani nadmiernie się tłumaczyć. Czuje się traktowana *fair*, a to przekłada się na lojalność, zaangażowanie i długofalową współpracę.

Integracja pracy i rodzicielstwa nie polega na idealnym balansie, lecz na uważności, jasnych zasadach i partnerskiej komunikacji. Macierzyństwo i praca mogą iść w parze. A organizacje, które tworzą przestrzeń na oba te obszary, zyskują więcej niż wdzięczność pracowników – odporność, lepsze wyniki i środowisko, w którym wszystkim po prostu pracuje się lepiej. ● ©

eprasa.pl dc00da3f4e

Na jakim etapie budowania przyjaznego środowiska dla pracujących mam znajduje się twoja organizacja?

Przy każdym pytaniu odpowiedz „tak" lub „nie".

		TAK	NIE
1.	Mamy spisaną i łatwo dostępną procedurę związaną z ciążą, urlopami macierzyńskim i rodzicielskim oraz powrotem do pracy.	☐	☐
2.	Pracownice w ciąży wiedzą, gdzie znaleźć praktyczne informacje o swoich prawach (np. intranet, e-book, osoba kontaktowa).	☐	☐
3.	Informujemy w prosty sposób o zasadach podziału urlopu rodzicielskiego między mamę i tatę.	☐	☐
4.	Menedżerowie otrzymują wsparcie (np. materiały, krótkie szkolenia) w prowadzeniu rozmów z pracownicami w ciąży.	☐	☐
5.	Istnieją jasne zasady planowania zastępstw i przekazywania obowiązków podczas nieobecności rodzica.	☐	☐
6.	Przed odejściem na urlop macierzyński lub rodzicielski ustalamy razem z mamą zasady kontaktu z firmą (lub jego braku).	☐	☐
7.	Na około 4–6 tygodni przed powrotem organizujemy rozmowę porządkującą oczekiwania i warunki powrotu.	☐	☐
8.	Stosujemy reonboarding po powrocie mamy – ma ona zaplanowane spotkania, aktualizację wiedzy i wsparcie w pierwszych tygodniach.	☐	☐
9.	W organizacji dostępne są elastyczne rozwiązania (np. ruchome godziny, praca zdalna), szczególnie dla rodziców małych dzieci.	☐	☐
10.	Menedżerowie znają podstawowe uprawnienia rodzicielskie (L4 na dziecko, dni opiekuńcze, przerwy na karmienie) i komunikują je bez niechęci.	☐	☐
11.	W zespole reagujemy na żarty i komentarze, które mogą podważać szacunek dla pracy opiekuńczej.	☐	☐
12.	Mamy programy lub inicjatywy wspierające rodziców (np. grupy wsparcia, warsztaty, webinary, programy wellbeingowe).	☐	☐
13.	W firmie są przykłady mam i ojców, którzy łączą rolę rodzica i rozwój zawodowy – i świadomie pokazujemy te historie.	☐	☐
14.	Ojcowie realnie korzystają z urlopów i elastycznych rozwiązań, a nie tylko „mają taką możliwość" w teorii.	☐	☐
15.	Regularnie zbieramy feedback od pracujących rodziców (np. ankiety, wywiady) i na tej podstawie modyfikujemy nasze działania.	☐	☐

Jak interpretować wyniki?

- *0–5 odpowiedzi „tak" - jesteśmy na etapie startu. Warto wybrać 2–3 kluczowe obszary i zacząć od najprostszych zmian (np. procedura, rozmowa przed powrotem).*
- *6–10 odpowiedzi „tak" – mamy fundament, ale brakuje spójności. Dobrym kolejnym krokiem będzie dopracowanie komunikacji i wsparcia menedżerów.*
- *11–15 odpowiedzi „tak" – jesteśmy blisko modelu organizacji przyjaznej rodzicom. Możemy doskonalić szczegóły, mierzyć efekty i dzielić się dobrymi praktykami na zewnątrz.*

eprasa.pl dc00da3f4e



eprasa.pl dc00da3f4e

Inspektor jako QUASISĄD

Nowe uprawnienia Państwowej Inspekcji Pracy i ich wpływ na modele zatrudnienia oraz ryzyko pracodawców

Nowelizacja ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy to jedna z najważniejszych zmian w praktyce stosowania prawa pracy w ostatnich latach. Z perspektywy menedżerów HR nie jest to jedynie korekta przepisów, lecz zmiana podejścia organu kontrolnego, która wpłynie na sposób projektowania modeli zatrudnienia, zarządzania ryzykiem oraz relacje z osobami współpracującymi na podstawie umów cywilnoprawnych. Jak te zmiany przełożą się na codzienną praktykę działów HR i poziom ryzyka po stronie pracodawców?



Małgorzata Krzyżowska

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

Odpowiedź zaczyna się już przy procedurze ustawowej. Po podpisaniu przez prezydenta ustawa w trybie kontroli następczej trafiła do Trybunału Konstytucyjnego, w szczególności w odniesieniu do art. 1 pkt 2, czyli zmian w art. 11 ust. 1 ustawy o PIP i dodanego nowego ustępu 7a, rozszerzającego uprawnienia inspektorów.

NOWE UPRAWNIENIA INSPEKTORA PRACY

Sednem reformy jest wzmocnienie Państwowej Inspekcji Pracy poprzez wyposażenie jej w realne narzędzia oddziaływania na stosunki zatrudnienia. Dotychczas PIP pełniła przede wszystkim funkcję kontrolną i postulatywną – mogła wskazywać nieprawidłowości, kierować wystąpienia lub wytaczać powództwa, ale ostateczne rozstrzygnięcie co do istnienia stosunku pracy

eprasa.pl dc00da3f4e

należało do sądu. Nowelizacja odwraca ten model, wprowadzając możliwość wydawania przez okręgowego inspektora pracy decyzji administracyjnej stwierdzającej istnienie stosunku pracy w sytuacji, gdy formalnie zawarto umowę cywilnoprawną lub gdy praca wykonywana jest bez umowy, ale spełnia przesłanki kodeksowe.

Ustawa zakłada przyznanie inspektorom pracy realnych narzędzi do ingerowania w relacje prawne łączące strony. Inspektor pracy – po stwierdzeniu nieprawidłowości w toku kontroli – będzie mógł zobowiązać strony do dostosowania łączącego je stosunku prawnego do obowiązujących przepisów. W praktyce możliwe będą dwa scenariusze:
1. Strony mogą zdecydować się na zawarcie umowy o pracę. Jeżeli taka zmiana zostanie zaakceptowana przez inspektora, sprawa zakończy się bez dalszych konsekwencji administracyjnych.
2. „Naprawienie" umowy cywilnoprawnej poprzez takie ukształtowanie jej treści i sposobu wykonywania, aby wyeliminować cechy właściwe stosunkowi pracy. Inspektor oceni prawidłowość tych działań, a w przypadku negatywnej oceny sprawa może zakończyć się wydaniem decyzji administracyjnej lub skierowaniem sprawy do sądu.

Nowe przepisy zwiększają także znaczenie interpretacji indywidualnych wydawanych przez Głównego Inspektora Pracy. W sytuacjach niejednoznacznych – np. przy niestandardowych modelach współpracy – mogą one stanowić istotne zabezpieczenie pracodawcy. Warto rozważyć wdrożenie jasnych zasad dotyczących:
- wyboru formy zatrudnienia,
- procedur weryfikacji umów,
- sposobu postępowania w przypadku kontroli PIP.

Przedsiębiorca będzie mógł wystąpić o ocenę, czy dany stosunek prawny ma charakter umowy o pracę. Interpretacja taka będzie wiążąca dla PIP i zapewni ochronę przed sankcjami, o ile przedsiębiorca się do niej zastosuje. Nie będzie jednak wiążąca dla samego przedsiębiorcy ani nie wyłączy możliwości odmiennej oceny w toku kontroli, jeżeli stan faktyczny okaże się inny niż opisany we wniosku. Warto jednak sięgnąć po pomoc prawnika, który sporządzi wniosek do GIP.

WERYFIKACJA MODELI ZATRUDNIENIA

Nowe przepisy wymagają dokładnej analizy obecnych modeli zatrudnienia. Szczególną uwagę należy zwrócić na relacje, w których występują elementy podporządkowania, określonego czasu i miejsca pracy albo ograniczonej samodzielności wykonawcy. To właśnie te cechy mogą przesądzać o uznaniu relacji za stosunek pracy, niezależnie od formalnej podstawy zatrudnienia.

Pierwszym krokiem działów HR powinien być rzetelny audyt umów cywilnoprawnych funkcjonujących w firmie. Nie chodzi wyłącznie o analizę zapisów umownych, ale przede wszystkim o ocenę faktycznego sposobu wykonywania pracy. Ważne staje się też właściwe dokumentowanie relacji ze współpracownikami – zarówno obecnymi, jak i byłymi. W przypadku kontroli lub sporu to właśnie dokumentacja może przesądzić o wyniku postępowania. Warto więc archiwizować nie tylko umowy, lecz także dowody potwierdzające charakter współpracy, takie jak zakresy obowiązków, korespondencja e-mail, a nawet SMS-y czy informacje o stopniu samodzielności wykonawcy.

Istotna jest również edukacja kadry menedżerskiej, ponieważ często sposób zarządzania pracą w praktyce (np. faktyczna decyzyjność zleceniobiorcy) decyduje o tym, czy dana relacja zostanie uznana za stosunek pracy.

OCHRONA PRACOWNIKÓW I RYZYKA SANKCJI

Nowelizacja przewiduje również wzmocnienie ochrony osób objętych kontrolą. Od momentu jej wszczęcia nie będą one mogły być traktowane nie-

WAŻNE

Decyzja PIP będzie wywoływała skutki na przyszłość, natomiast jedynie sąd zachowa kompetencję do ustalania stosunku pracy ze skutkiem wstecznym. Powstaje więc sytuacja, w której dwa różne organy mogą rozstrzygać o tej samej kwestii, ale w różnym zakresie czasu.

eprasa.pl dc00da3f4e

korzystnie, w szczególności poprzez rozwiązanie stosunku prawnego z inicjatywy pracodawcy. Dodatkowo rozszerzony zostanie katalog wykroczeń przeciwko prawom pracownika, co zwiększa ryzyko sankcji w przypadku działań odwetowych.

Nowe regulacje wprowadzają także większą elastyczność działania Państwowej Inspekcji Pracy, która będzie mogła zareagować adekwatnie do sytuacji – od wydania polecenia, przez decyzję administracyjną, aż po skierowanie sprawy do sądu. Z jednej strony zwiększa to skuteczność kontroli, z drugiej – wymaga od pracodawców większej gotowości i dojrzałości organizacyjnej.

NARZĘDZIA KONTROLI PIP

Ustawa znacząco rozszerza katalog narzędzi PIP. Inspekcja zyskuje możliwość prowadzenia kontroli zdalnych, żądania dokumentów w formie elektronicznej, przeprowadzania czynności z wykorzystaniem transmisji online, a także szerszego dostępu do danych z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i przekazywania informacji między instytucjami państwowymi. W praktyce oznacza to, że kontrola może być szybsza, mniej sformalizowana i trudniejsza do „zarządzania" po stronie organizacji.

Równolegle rozszerzono zakres podmiotowy kontroli. PIP będzie mogła badać nie tylko aktualnych pracodawców, lecz także podmioty, które w okresie roku poprzedzającego kontrolę korzystały z pracy osób fizycznych. To istotna zmiana eliminująca dotychczasowe sytuacje, w których zakończenie współpracy z pracownikami lub zleceniobiorcami praktycznie uniemożliwiało skuteczną kontrolę. Z perspektywy działów HR oznacza to konieczność dłuższego i bardziej systemowego zarządzania dokumentacją oraz ryzykiem również po zakończeniu współpracy.

DUALIZM KOMPETENCYJNY I UZNANIOWOŚĆ ORGANU

Najistotniejszym problemem jest powstający dualizm kompetencyjny między Państwową Inspekcją Pracy a sądami pracy. Organ administracji po raz pierwszy otrzymuje realne uprawnienie do władczego rozstrzygania o istnieniu stosunku pracy – co dotychczas należało wyłącznie do sądów. W efekcie może powstać sytuacja, w której



Co działy HR powinny zrobić już teraz?

- Przeprowadzić kompleksowy audyt wszystkich umów cywilnoprawnych (B2B, zlecenia, dzieło), uwzględniając nie tylko ich treść, ale przede wszystkim faktyczny sposób wykonywania pracy.
- Zidentyfikować relacje obarczone największym ryzykiem uznania za stosunek pracy i przygotować plan ich dostosowania (np. przekształcenie w umowę o pracę lub zmianę zasad współpracy).
- Uporządkować i uzupełnić dokumentację dotyczącą współpracy – zarówno obecnej, jak i zakończonej – w sposób umożliwiający wykazanie charakteru relacji w razie kontroli.
- Wdrożyć lub zaktualizować politykę HR/compliance dotyczącą wyboru form zatrudnienia oraz zasad współpracy z kontraktorami.
- Opracować procedurę postępowania na wypadek kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, w tym sposób reagowania na polecenia inspektora.
- Przeszkolić kadrę menedżerską z zakresu różnic między umową o pracę a umowami cywilnoprawnymi, ze szczególnym uwzględnieniem ryzyk wynikających z praktyki zarządzania pracą.
- Wprowadzić system wczesnego wykrywania *red flags* (np. stałe godziny pracy kontraktora, podporządkowanie przełożonemu, brak samodzielności).
- Rozważyć występowanie o interpretacje indywidualne GIP w przypadkach niejednoznacznych lub przy niestandardowych modelach współpracy.
- Zapewnić zgodność postępowań działu HR z nowymi zasadami ochrony pracowników, w szczególności zakazem niekorzystnego traktowania w związku z działaniami PIP.
- Regularnie monitorować zmiany w przepisach oraz praktykę kontrolną PIP i aktualizować procedury wewnętrzne.

eprasa.pl dc00da3f4e



Szczególną uwagę należy zwrócić na relacje, w których występują elementy podporządkowania, określonego czasu i miejsca pracy albo ograniczonej samodzielności wykonawcy. To właśnie te cechy mogą przesądzać o uznaniu relacji za stosunek pracy, niezależnie od formalnej podstawy zatrudnienia.

funkcjonują równolegle dwa tryby ustalania stosunku pracy: administracyjny i sądowy. Nowelizacja nie odpowiada jednoznacznie na pytanie o relację między nimi – w szczególności, czy i w jakim zakresie sąd będzie związany decyzją PIP oraz co stanie się w przypadku rozbieżnych rozstrzygnięć.

Dodatkowym źródłem niepewności jest szeroka uznaniowość organu. Okręgowy inspektor pracy samodzielnie decyduje, czy zastosować ścieżkę administracyjną czy sądową, a także ocenia, czy pracodawca prawidłowo wykonał polecenie naprawcze. Ustawa nie wprowadza jasnych kryteriów tej oceny. W praktyce oznacza to, że podobne stany faktyczne mogą być różnie traktowane, co utrudnia budowanie przewidywalnej polityki personalnej.

PROCEDURALNA ZŁOŻONOŚĆ

Wątpliwości budzi również moment objęcia pracownika szczególną ochroną. Projekt przewiduje, że ochrona przed wypowiedzeniem powstaje już na etapie kontroli. Nie jest jednak w pełni jasne, jak dokładnie ustalić moment jej rozpoczęcia ani zakres podmiotowy, co zwiększa ryzyko nieświadomego naruszenia przepisów przez pracodawcę.

Kolejnym problemem jest brak jednoznacznego określenia skutków decyzji PIP dla innych obszarów – w szczególności dla rozliczeń z ZUS i organami podatkowymi. Choć projekt przewiduje wymianę informacji między instytucjami, nie rozstrzyga wprost, jak decyzja o istnieniu stosunku pracy wpływa na obowiązki składkowe i podatkowe, co może prowadzić do dalszych sporów, a także do obciążenia pracodawcy dodatkowymi należnościami publicznoprawnymi z dnia na dzień.

Nie można także pominąć proceduralnej złożoności całego mechanizmu. Postępowanie przed PIP toczy się według zasad administracyjnych, natomiast kontrola sądowa – według procedury cywilnej. Taki hybrydowy model jest trudny do zrozumienia i zarządzania dla przedsiębiorców, a także prowadzi do niespójności standardów dowodowych i orzeczniczych.

Z perspektywy praktyki działów HR szczególnie istotne jest to, że projekt – choć formalnie nie wprowadza automatyzmu w nadawaniu decyzjom rygoru natychmiastowej wykonalności – w rzeczywistości może skłaniać pracodawców do szybkiego podporządkowania się rozstrzygnięciom PIP. Ryzyko sporu, jego koszty oraz niepewność co do wyniku mogą powodować tzw. efekt mrożący, czyli rezygnację z obrony własnego stanowiska nawet w sytuacjach niejednoznacznych. W szerszej skali przepisy paradoksalnie mogą wywołać obniżenie stanu zatrudnienia i wzrost poziomu bezrobocia z uwagi na tak daleką ingerencję organów w indywidualne ustalenia stron umów cywilnoprawnych oraz ryzyka, którym pracodawca nie może przeciwdziałać.

KIEDY I JAK KORZYSTAĆ Z INTERPRETACJI INDYWIDUALNYCH GIP?

Z interpretacji indywidualnych Głównego Inspektora Pracy warto korzystać przede wszystkim w sytuacjach, w których model współpracy budzi wątpliwości z punktu widzenia prawa pracy. Dotyczy to zwłaszcza przypadków granicznych – np. gdy współpraca B2B jest długotrwała, wykonywana w określonych godzinach lub w strukturze organizacyjnej firmy. To także dobre rozwiązanie dla organizacji, które opierają swoją działalność na większej liczbie kontraktorów i chcą ograniczyć ryzyko zakwestionowania tych relacji przez Państwową Inspekcję Pracy.

eprasa.pl dc00da3f4e

Interpretacja może być pomocna również przy wdrażaniu nowych modeli zatrudnienia lub reorganizacji struktur pracy – szczególnie tam, gdzie trudno jednoznacznie ocenić, czy dana relacja nie spełnia przesłanek stosunku pracy. Aby skutecznie skorzystać z interpretacji, kluczowe jest precyzyjne opisanie stanu faktycznego. Wniosek powinien jasno przedstawiać sposób wykonywania pracy, zakres obowiązków, stopień samodzielności oraz relacje organizacyjne. Im bardziej szczegółowy i realistyczny opis, tym większa wartość interpretacji. Warto również formułować konkretne pytania – najlepiej odnoszące się do ryzyk, które firma realnie identyfikuje. Należy jednak pamiętać, że interpretacja nie daje pełnej ochrony – nie wiąże sądu ani nie zastępuje kontroli. Powinna być traktowana jako element szerszej strategii compliance, który wspiera podejmowanie decyzji, a nie stanowi jedynego zabezpieczenia.

JAK PRZYGOTOWAĆ POLITYKĘ COMPLIANCE?

Pierwszym krokiem powinno być określenie jasnych kryteriów wyboru formy współpracy. Organizacja powinna wiedzieć, kiedy dopuszczalne jest stosowanie umów cywilnoprawnych, a kiedy konieczne jest zawarcie umowy o pracę. Te zasady muszą być nie tylko zapisane, lecz także stosowane w praktyce.

Równolegle należy wdrożyć procedury weryfikacji – zarówno na etapie zawierania umowy, jak i w trakcie jej trwania. Relacja, która początkowo była poprawnie zakwalifikowana jako cywilnoprawna, może z czasem przekształcić się w stosunek pracy poprzez sposób jej realizacji. Dlatego niezbędne są cykliczne przeglądy i mechanizmy wychwytywania ryzykownych sytuacji. Istotnym elementem jest także przygotowanie organizacji na kontrolę PIP. Oznacza to nie tylko uporządkowaną dokumentację, lecz także jasno określone procedury działania – kto odpowiada za kontakt z inspektorem, jak analizowane są jego zalecenia i w jaki sposób podejmowane są decyzje o ewentualnych zmianach.

Nie można pominąć roli menedżerów. To oni w codziennej pracy decydują o tym, czy współpraca ma charakter podporządkowany. Dlatego polityka compliance powinna obejmować szkolenia oraz jasne wytyczne dotyczące zarządzania współpracownikami zatrudnionymi na różnych podstawach prawnych. Dobrze zaprojektowany system compliance powinien również uwzględniać mechanizmy reagowania na naruszenia – w tym szybkie dostosowanie relacji do wymogów prawa oraz eliminowanie praktyk, które mogą zostać zakwestionowane przez PIP. Ostatecznie celem nie jest jedynie uniknięcie sankcji, ale stworzenie transparentnego i stabilnego środowiska pracy, w którym forma zatrudnienia odpowiada rzeczywistym warunkom wykonywania obowiązków.

ROZSZERZENIE ROLI DZIAŁÓW HR

Zmiany legislacyjne wyraźnie redefiniują rolę działów HR. Nie ogranicza się ona już do administrowania dokumentacją pracowniczą, lecz obejmuje aktywne i świadome zarządzanie ryzykiem prawnym związanym z zatrudnieniem. W praktyce oznacza to przesunięcie punktu ciężkości – od operacyjnej obsługi procesów kadrowych w stronę funkcji strategicznej, obejmującej compliance, analizę ryzyk oraz kształtowanie modeli współpracy adekwatnych do realiów regulacyjnych.

Szczególnie istotna jest zmiana charakteru ryzyka związanego z kwalifikacją stosunku prawnego. Ryzyko przekwalifikowania umowy cywilnoprawnej przestaje być wyłącznie ryzykiem sądowym, a staje się ryzykiem administracyjnym – szybszym, bardziej bezpośrednim i potencjalnie trudniejszym do zarządzania.

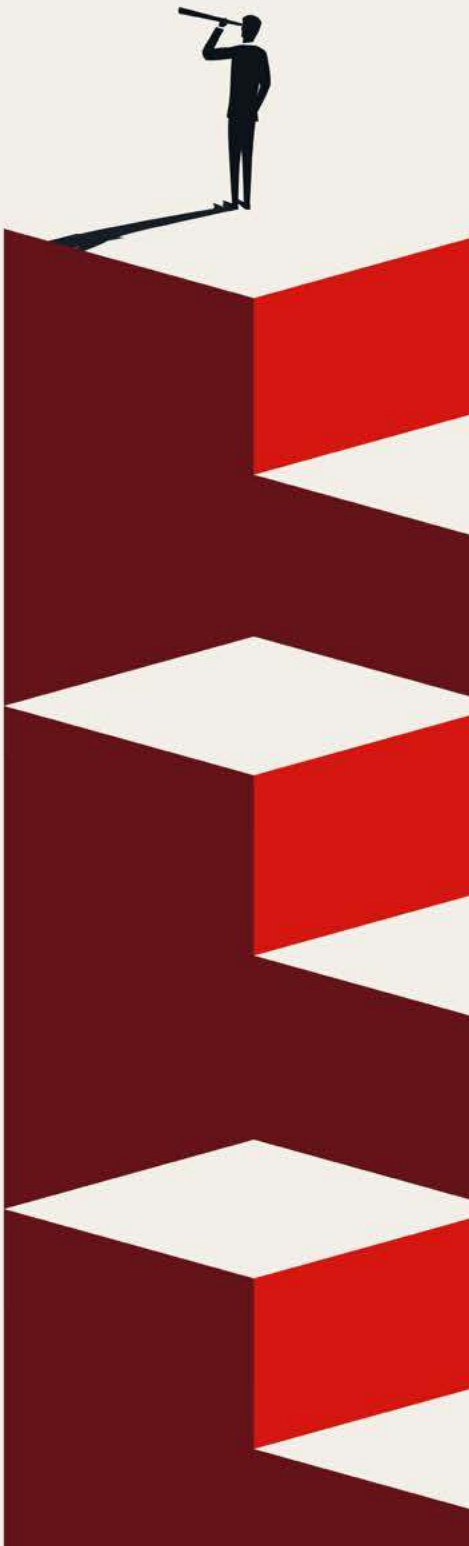
WĄTPLIWOŚCI POZOSTAJĄ

Podsumowując, nowelizacja wprowadza zasadniczą zmianę w relacji między pracodawcą a organem kontrolnym. Państwowa Inspekcja Pracy przestaje być wyłącznie kontrolerem i staje się organem, który może realnie kształtować stosunki zatrudnienia. Dla działów personalnych oznacza to konieczność ponownego przemyślenia strategii zatrudnienia, w szczególności w obszarze umów cywilnoprawnych, oraz wdrożenia bardziej zaawansowanych mechanizmów compliance. Jednocześnie należy mieć świadomość, że nowe regulacje – choć zwiększają skuteczność egzekwowania prawa pracy – w obecnym kształcie rodzą poważne wątpliwości interpretacyjne i systemowe, które w najbliższych latach będą musiały zostać rozstrzygnięte w praktyce stosowania prawa. ● ©

eprasa.pl dc00da3f4e

ROZMOWY O... odpowiedzialności lidera

W wielu organizacjach lider bywa mylony z kierownikiem. Z osobą, która rozdziela zadania, kontroluje i rozlicza. Tymczasem rzeczywistość, w której dziś działają zespoły, wymaga zupełnie innego podejścia. Lider to nie ktoś, kto wskazuje palcem. To ktoś, kto bierze odpowiedzialność – za wynik i za warunki, w jakich ten wynik powstaje.



O roli lidera rozmawiam regularnie – zarówno w „Męskich rozmowach" na dziennik.pl, jak i w programie „Z pierwszej strony" na gazetaprawna.pl. Wynika z nich, że jednym z najczęściej pomijanych elementów przywództwa jest środowisko pracy. Wciąż zakładamy, że wyniki zespołu są prostą sumą kompetencji jego członków. W praktyce to tylko część prawdy. Drugą – często ważniejszą – jest klimat, jaki tworzy lider.

Karolina Wójcik, psycholożka i trenerka biznesu, w rozmowie „Ile kosztuje milczenie w firmie? Cichy problem, który realnie obniża wyniki" („Z pierwszej strony") mówi: *Większość z nas niestety nie pracuje w warunkach, które moglibyśmy określić jako warunki związane z wysokim poziomem bezpieczeństwa psychologicznego.* Jeśli w zespole nie ma bezpieczeństwa psychologicznego, ludzie nie mówią, co naprawdę myślą. Nie zgłaszają błędów, nie kwestionują decyzji, nie sygnalizują ryzyk. Z zewnątrz może to wyglądać jak spokój i zgoda. W rzeczywistości to cisza wynikająca ze strachu. A cisza w zespole to jeden z najbardziej niebezpiecznych sygnałów dla lidera. Oznacza, że decyzje podejmowane są na niepełnych danych, a organizacja działa w oderwaniu od tego, co naprawdę dzieje się „na dole".

SŁUCHANIE TO NIE MIĘKKA KOMPETENCJA

Budowanie bezpiecznego środowiska nie zaczyna się od procedur HR-owych, lecz od postawy lidera, od gotowości do słuchania – także wtedy, gdy to, co słyszy, jest niewygodne. – *To jest proces, który zaczyna się od lidera... powinniśmy być otwarci na informację zwrotną i zachęcać pracowników do jej dawania* – mówi Karolina Wójcik. Im wyżej ktoś jest w strukturze, tym mniej dostaje szczerej informacji zwrotnej. To naturalny mechanizm. Ludzie filtrują komunikaty, upraszczają je albo w ogóle rezygnują z ich przekazywania. – *Im wyżej człowiek jest w strukturze, tym de facto mniej tej informacji zwrotnej dostaje* – zauważa psycholożka. Dlatego lider nie może czekać na feedback. Musi o niego aktywnie zabiegać – zadawać pytania, które otwierają rozmowę, i pokazywać, że ta rozmowa ma sens. Bo samo pytanie „co o tym myślisz?" nic nie zmienia, jeśli odpowiedź nie ma żadnych konsekwencji.

eprasa.pl dc00da3f4e

OD KONTROLI DO WSPARCIA I SPRAWCZOŚCI

Współczesne przywództwo coraz wyraźniej odchodzi od modelu kontroli. Nie dlatego, że kontrola jest zbędna, ale dlatego, że przestaje być skuteczna. Zespoły działają dziś w zmiennym, często nieprzewidywalnym środowisku. Lider nie jest w stanie wiedzieć wszystkiego ani kontrolować każdego procesu. Może natomiast zrobić coś znacznie ważniejszego – stworzyć warunki, w których ludzie będą mogli działać skutecznie. To oznacza zmianę roli: z osoby, która rozlicza, na osobę, która wspiera. Jak mówi Karolina Wójcik: *Ja jako menedżer jestem bardziej w roli służenia pracownikom... zaczynam spotkania od pytania: czym mogę ci pomóc?* I to nie jest gest. To konkretna decyzja o tym, gdzie leży odpowiedzialność lidera.

Jednym z kluczowych wniosków płynących z rozmów o współczesnym przywództwie jest znaczenie sprawczości. Lider nie ma wpływu na wszystko. Wynik zespołu zależy także od czynników zewnętrznych: rynku, gospodarki, decyzji innych ludzi. Próba pełnej kontroli kończy się frustracją – zarówno lidera, jak i zespołu. Dlatego rośnie znaczenie koncentracji na realnym wpływie: jakości decyzji, sposobie działania, procesie. Dojrzałe przywództwo odchodzi od prostego podziału „jest wynik – jest sukces, nie ma wyniku – jest porażka". Zastępuje go myślenie procesowe: czy działaliśmy świadomie, czy wyciągamy wnioski, czy budujemy zdolność zespołu do radzenia sobie z kolejnymi wyzwaniami.

RELACJE BUDUJE SIĘ W DZIAŁANIU

Ciekawym wątkiem w rozmowach o współczesnej roli lidera jest opiekuńczość – nie jako hasło, ale jako działanie. Lider nie musi mówić, że dba o zespół. Widać to w jego decyzjach: czy reaguje na przeciążenie, czy daje przestrzeń na błędy, czy potrafi powiedzieć „stop", gdy tempo pracy zaczyna niszczyć ludzi. To nie jest „miękki" element zarządzania, lecz fundament efektywności. Zespół funkcjonujący w ciągłym napięciu prędzej czy później przestaje dowozić wyniki – nawet jeśli chwilowo wygląda na bardzo zaangażowany.

W wielu organizacjach relacje próbuje się budować głównie poprzez rozmowy: 1:1, warsztaty, sesje feedbackowe. To potrzebne, ale niewystarczające.



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.

Zaufanie powstaje przede wszystkim w działaniu – w projektach wymagających współpracy, w sytuacjach presji, gdy trzeba na sobie polegać. To tam widać, czy zespół faktycznie działa razem, czy tylko formalnie funkcjonuje jako grupa. Rolą lidera jest takie projektowanie pracy, aby tych sytuacji było jak najwięcej.

NAZWAĆ LĘK, ZANIM ZABLOKUJE DZIAŁANIE

Jednym z mniej oczywistych zadań lidera jest praca z napięciem w zespole. Ludzie rzadko boją się samej pracy. Częściej boją się niejasności – tego, czego nie rozumieją i nie potrafią nazwać. Nieokreślony lęk paraliżuje. Konkret – nawet trudny – daje punkt zaczepienia. Dlatego lider powinien nazywać rzeczy wprost: mówić o ryzykach, scenariuszach i możliwych konsekwencjach. To nie zwiększa stresu – to go porządkuje.

Warto pamiętać, że lider nie stoi poza systemem. On również funkcjonuje pod presją – między oczekiwaniami a rzeczywistością. Z jednej strony ma dostarczać wyniki. Z drugiej – być uważny, dostępny i wspierający. To napięcie nie zniknie. Nie trzeba go jednak rozwiązywać przez wybór jednej strony. Dojrzałe przywództwo polega na integrowaniu tych światów: skuteczności i uważności, decyzyjności i otwartości, odpowiedzialności za wynik i za ludzi. Bo ostatecznie lider to nie ktoś, kto ma wszystkie odpowiedzi. To ktoś, kto tworzy przestrzeń, w której zespół może je znaleźć. ©

eprasa.pl dc00da3f4e

FAKTY I LICZBY

ROTACJA KOSZTUJE WIĘCEJ NIŻ SIĘ WYDAJE

Rotacja pracowników to nie tylko problem działu HR, ale istotne obciążenie finansowe dla organizacji. W firmie zatrudniającej 100 osób rotacja na poziomie 20 proc. może generować koszty sięgające nawet 1,5 mln zł rocznie. Obejmują one nie tylko rekrutację i onboarding, lecz także utratę wiedzy, spadek produktywności i zakłócenia operacyjne. Jednocześnie dane Gallupa pokazują niski poziom zaangażowania pracowników w Polsce – jedynie 8 proc. deklaruje silną więź z organizacją. To oznacza, że problem rotacji ma charakter systemowy i wymaga działań wykraczających poza sam proces zatrudniania. Kluczowe staje się budowanie zaangażowania oraz tworzenie środowiska pracy, które zatrzymuje pracowników na dłużej.





BADANIE

MODEL PRACY WRACA NA AGENDĘ

Model pracy ponownie staje się jednym z głównych tematów w organizacjach. Po kilku latach eksperymentów z elastycznością firmy zaczynają weryfikować swoje podejście i coraz częściej skłaniają się ku większej obecności pracowników w biurach. Z Raportu płacowego Hays 2026 wynika, że aż 20 proc. organizacji planuje zmiany w tym obszarze, z czego największa grupa chce zwiększyć udział pracy stacjonarnej. Jednocześnie oczekiwania pracowników pozostają odmienne – niemal połowa preferuje pełną elastyczność, którą oferuje jedynie co dziesiąta firma. Rozbieżność ta może prowadzić do napięć i wzrostu rotacji, zwłaszcza jeśli decyzje pracodawców nie będą odpowiednio komunikowane. W 2026 r. kluczowe stanie się więc nie tylko określenie modelu pracy, lecz także umiejętność jego uzasadnienia i powiązania z realnymi potrzebami biznesu oraz doświadczeniem pracownika.

DOBRE PRAKTYKI

JYSK

JYSK z wysokim poziomem satysfakcji pracowników

JYSK osiąga ponadprzeciętne wyniki w obszarze satysfakcji, motywacji i lojalności pracowników. W badaniu przeprowadzonym na początku 2026 r. wskaźnik satysfakcji wyniósł 77 pkt na 100, a lojalności 84 pkt, co przewyższa średnie rynkowe. Wysoka frekwencja w badaniu – bliska 100 proc. – dodatkowo wzmacnia wiarygodność wyników. Dane pokazują, że konsekwentne budowanie środowiska pracy opartego na zaangażowaniu i rozwoju przynosi wymierne efekty. Dla organizacji to sygnał, że inwestycja w doświadczenie pracownika przekłada się nie tylko na jego satysfakcję, lecz także na gotowość do polecania pracodawcy i stabilność zatrudnienia. W kontekście rosnącej konkurencji o talenty takie wyniki stają się realną przewagą biznesową.

eprasa.pl dc00da3f4e

FAKTY I LICZBY



Feedback do poprawy

Prawie co czwarty pracownik w Polsce otrzymuje informację zwrotną od swojego przełożonego nawet kilka razy w tygodniu, a kolejne 22 proc. – przynajmniej raz w tygodniu. Jednocześnie mniej niż połowa badanych ocenia otrzymywany feedback jako konstruktywny. Dane Pracuj.pl pokazują, że choć kultura informacji zwrotnej w firmach staje się coraz bardziej powszechna i widoczna w codziennej pracy, jej jakość oraz realny wpływ na funkcjonowanie zespołów wciąż pozostawiają przestrzeń do poprawy.

RYNEK PRACY

Polska nadal konkurencyjna kosztowo, ale drożeje szybciej

Polska pozostaje jednym z bardziej konkurencyjnych kosztowo rynków pracy w Europie, choć różnice względem Zachodu nadal są znaczące. Według danych Eurostatu koszt pracy w Polsce wynosi 19,8 euro za godzinę, przy średniej unijnej na poziomie 34,9 euro. To oznacza, że kraj nie należy już do najtańszych, ale wciąż utrzymuje przewagę nad bardziej rozwiniętymi gospodarkami. Jednocześnie tempo wzrostu kosztów pracy jest w Polsce wyraźnie wyższe niż w wielu innych krajach, co w dłuższym okresie może wpływać na konkurencyjność. Eksperci podkreślają jednak, że poza kosztami znaczenie mają także stabilność, bezpieczeństwo i sytuacja geopolityczna, które wzmacniają atrakcyjność Polski w oczach pracowników i inwestorów. W efekcie rynek pracy pozostaje polem równoważenia presji kosztowej i przewag jakościowych.



PODCAST

Dział HR między strategią a operacją

Podcast „Digital HR Leaders" koncentruje się na roli HR jako funkcji strategicznej w organizacji, szczególnie w kontekście transformacji cyfrowej. W rozmowach z praktykami i liderami biznesu pojawiają się tematy związane z wykorzystaniem danych, wdrażaniem AI oraz budowaniem nowoczesnych modeli zarządzania ludźmi. Twórcy podcastu konsekwentnie pokazują, że przyszłość działów HR nie polega na wdrażaniu kolejnych narzędzi, lecz na redefinicji roli tej funkcji – jako partnera współtworzącego kierunek rozwoju organizacji. To spojrzenie, które przesuwa dział HR z poziomu operacyjnego w obszar realnego wpływu na biznes i jego wyniki.



eprasa.pl dc00da3f4e



ANALIZA

KOSZT ODEJŚĆ

Dane pochodzące z analiz LeasingTeam Group dotyczących rotacji i doświadczeń pracowników na różnych segmentach rynku pracy wskazują, że największa fala odejść pracowników następuje na samym początku zatrudnienia. W niektórych segmentach nawet 40 proc. osób rezygnuje w pierwszym miesiącu pracy. Dane pokazują, że kluczowym czynnikiem nie jest sytuacja rynkowa, lecz jakość doświadczenia pracownika od pierwszego dnia. Najczęstsze problemy dotyczą niedostatecznego onboardingu, braku wsparcia ze strony przełożonych oraz rozbieżności między obietnicami rekrutacyjnymi a rzeczywistością. W różnych sektorach różnią się szczegóły oczekiwań, ale wspólnym mianownikiem pozostaje potrzeba spójnego i przewidywalnego środowiska pracy. W praktyce oznacza to, że retencja zaczyna się nie po kilku miesiącach, lecz w pierwszych dniach zatrudnienia.



RAPORT

Ruch zamiast webinarów

Zmęczenie tradycyjnymi inicjatywami wellbeingowymi staje się coraz wyraźniejsze. Ponad 75 proc. pracowników deklaruje, że woli aktywność fizyczną niż udział w kolejnych webinarach o dobrostanie, a niemal dwie trzecie ocenia firmowe działania wellbeingowe jako mało przydatne. Jednocześnie aż 88,7 proc. badanych potwierdza, że ruch realnie redukuje stres. Dane pochodzą z ogólnopolskiego badania Business Growth Review, zrealizowanego na zlecenie Activy na próbie 1140 pracowników dużych firm w Polsce. Wyniki pokazują rosnącą rozbieżność między ofertą pracodawców a rzeczywistymi potrzebami zespołów. Wellbeing coraz częściej postrzegany jest jako działanie wizerunkowe, a nie realne wsparcie. Dla organizacji to wyraźny sygnał, że konieczne jest odejście od deklaracji na rzecz rozwiązań, które mają bezpośredni wpływ na codzienne funkcjonowanie pracowników.



AWANS

Zmiana na czele HR w ING

ING ogłasza zmianę na stanowisku dyrektora HR, podkreślając jednocześnie strategiczne znaczenie tego obszaru dla organizacji. Od 1 czerwca 2026 r. funkcję obejmie Liwia Kwiecień, menedżerka z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze HR, w tym wieloletnią praktyką w sektorze finansowym. W ostatnich latach była członkinią zarządu Nationale-Nederlanden, a wcześniej odpowiadała za zarządzanie obszarem HR w międzynarodowych organizacjach. Jej doświadczenie obejmuje projekty transformacyjne i digitalizacyjne, rozwój przywództwa oraz budowanie zaangażowania pracowników w kontekście długofalowych celów biznesowych. Zmiana wpisuje się w strategię „ING. W rytmie życia", w której dział HR pełni rolę kluczowego partnera wspierającego rozwój organizacji i jej pracowników. Jednocześnie bank podsumowuje dziewięcioletnią kadencję Mai Chabińskiej-Rossakowskiej, która odpowiadała za rozwój działań wellbeingowych i digitalizację procesów HR, a obecnie obejmuje rolę doradczą przy zarządzie.

eprasa.pl dc00da3f4e

MEDIA

BUSINESS INSIDER

KONIEC KLASYCZNYCH MENEDŻERÓW

Artykuł „Goodbye, middle managers" opisuje odchodzenie od tradycyjnych struktur zarządzania na rzecz bardziej płaskich organizacji wspieranych przez AI. Firmy, takie jak Meta czy Block, redefiniują role menedżerskie, zastępując je modelami player-coach, w których liderzy łączą funkcje zarządcze i operacyjne. Trend ten wynika z możliwości technologicznych, które pozwalają mniejszym zespołom realizować zadania wcześniej wymagające rozbudowanych struktur. Eksperci podkreślają jednak, że redukcja poziomów zarządzania wymaga nowych modeli odpowiedzialności i współpracy, inaczej może prowadzić do chaosu organizacyjnego

The Guardian

NOWE TRENDY PRACY CZY NOWA FORMA DISENGAGEMENTU?

Artykuł „From microshifting to coffee badging" opisuje rosnącą liczbę zachowań pracowników polegających na ograniczaniu realnego zaangażowania przy jednoczesnym zachowaniu pozorów aktywności. Zjawiska takie jak *coffee badging* czy *bare minimum Mondays* pokazują zmianę podejścia do pracy – od maksymalizacji wysiłku do jego świadomego ograniczania. Autor wskazuje, że może to być reakcja na przeciążenie i brak sensu pracy, ale jednocześnie rodzi pytania o odpowiedzialność i efektywność. Dla działów HR to sygnał, że za trendami stoją głębsze problemy związane z motywacją, kulturą organizacyjną i projektowaniem pracy.

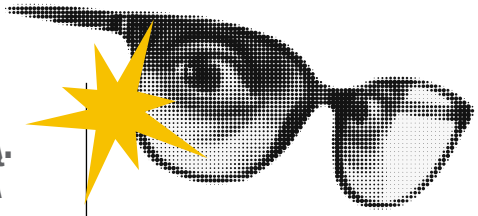


PODCAST

Praca bez filtra

Podcast „WorkLife with Adam Grant" podejmuje temat pracy z perspektywy psychologii organizacji i codziennych doświadczeń pracowników. W kolejnych odcinkach analizowane są zjawiska, takie jak wypalenie, motywacja, sens pracy czy relacje w zespołach. Narracja opiera się na badaniach, ale jednocześnie pozostaje blisko praktyki – pokazuje, jak decyzje liderów przekładają się na realne zachowania ludzi. Podcast podważa uproszczone recepty na efektywność, wskazując, że kluczowe znaczenie ma projektowanie środowiska pracy, które wspiera zarówno wyniki, jak i dobrostan. Dla działów HR to źródło refleksji nad tym, jak łączyć wymagania organizacji z ludzkimi potrzebami bez popadania w skrajności.

eprasa.pl dc00da3f4e



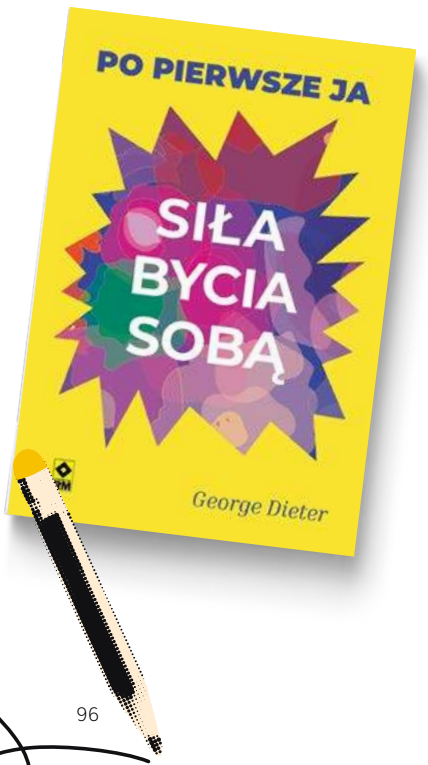
Dieter George

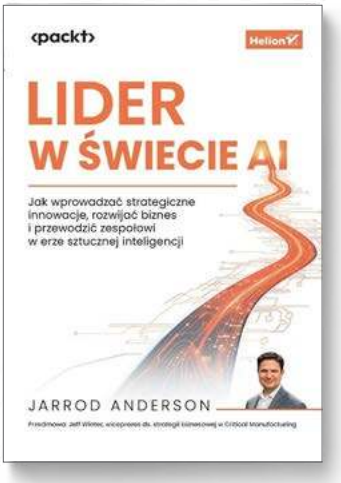
SIŁA BYCIA SOBĄ. PO PIERWSZE JA

Wydawnictwo RM, 2026

Jest to poradnik, dzięki któremu nauczysz się stawiać granice i zbudujesz trwałe fundamenty pewności siebie.
Jeśli oddamy komuś władzę nad naszymi emocjami, czujemy się bezsilni. To z kolei przyczynia się do stresu, stanów lękowych, a nawet depresji. W tej książce autor, opierając się na najnowszych odkryciach neuronauki, wyjaśnia, jak powstają reakcje emocjonalne i czym są granice w relacjach. Analizuje sytuacje, które są źródłem stresu, smutku oraz lęku, pomaga zrozumieć naturę konfliktów, a także ludzkie potrzeby i ich rolę w odczuwaniu przez nas szczęścia. Wciągającą część teoretyczną uzupełnia część praktyczna, w której dowiesz się m.in.:

- dlaczego pewne wydarzenia wywołują w nas nieprzyjemne emocje,
- czym są reakcje racjonalne i emocjonalne,
- jak odnaleźć swoją tożsamość, zbudować poczucie własnej wartości i uwierzyć w siebie,
- jak przestać porównywać się do innych i stale ich zadowalać,
- jak stawiać granice, by zmniejszyć napięcie, którego doświadczamy,
- jak można produktywnie rozładować stres, osiągnąć wewnętrzny sposób i żyć bez lęku.





Jarrod Anderson

LIDER W ŚWIECIE AI

Wydawnictwo Helion, 2026

Nowoczesne organizacje muszą używać sztucznej inteligencji, aby realizować cele strategiczne i wprowadzać innowacje. W świecie napędzanym przez AI przetrwanie i rozwój wymagają inteligentnych systemów, modeli wspierających kluczowe decyzje i przełomowych aplikacji. Wizjonerskie przywództwo jednak powinno się harmonijnie łączyć z praktyką codziennego działania firmy. Ten podręcznik na nowo definiuje rolę lidera do spraw sztucznej inteligencji w środowisku, w którym używa się predykcyjnej, deterministycznej, generatywnej i agentowej AI do rozwiązywania złożonych problemów i wspierania innowacyjności. Autor przedstawia strategie realizacji transformacyjnych inicjatyw z obszaru AI, budowania skutecznych zespołów i zarządzania nimi. Dużo miejsca poświęca odpowiedzialnemu wdrażaniu AI i zachowaniu zgodności z regulacjami. Książka spełnia rolę mapy drogowej od projektowania przełomowych rozwiązań po osiąganie wymiernych rezultatów biznesowych. Można się z niej dowiedzieć m.in., jak: realizować strategię AI w zgodzie z regulacjami, zarządzać projektami z wykorzystaniem metodyk zwinnych czy optymalizować działania systemów autonomicznych.

Julie Zhuo

NIKT NIE RODZI SIĘ WYBITNYM MENEDŻEREM

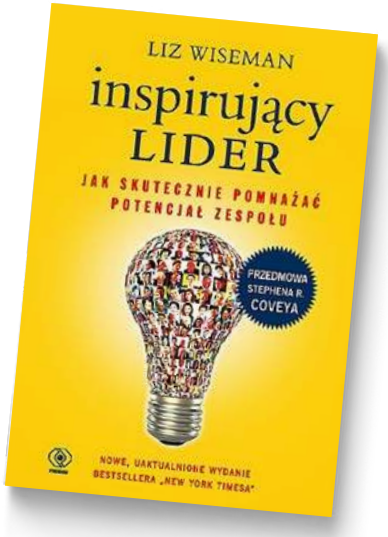
MT Biznes, 2026

Nowe stanowisko, nowe oczekiwania… i żadnej instrukcji. Wszystko jest ważne i na wszystko brakuje czasu. Masz być liderem, ale nikt nie mówi, co to właściwie znaczy. Masz dowozić wyniki, zarządzać ludźmi, rozwiązywać konflikty, inspirować. A przy tym – nie popełniać błędów.
Julie Zhuo się przyznała. Gdy w wieku 25 lat objęła swoje pierwsze stanowisko kierownicze, nie udawała, że wszystko wie. Popełniła dziesiątki błędów. Ale z każdego wyciągnęła naukę, którą teraz przekazuje dalej – konkretnie, szczerze i z perspektywy praktyka.
Dzięki tej książce:

- zrozumiesz, czym naprawdę różni się menedżer przeciętny od skutecznego – i co zrobić, by znaleźć się w tej drugiej grupie;
- dowiesz się, jak dawać konstruktywny feedback i prowadzić trudne rozmowy, bez sztucznej uprzejmości i przyjmowania postawy defensywnej;
- nauczysz się budować zaufanie, które przetrwa kryzysy;
- zyskasz narzędzia do podejmowania decyzji w warunkach niepewności;
- odkryjesz model trzech elementów skutecznego zarządzania: po co to wszystko robisz; kto to ma zrobić i jak o nich zadbać; jak zorganizować działanie, by nie spalać się w chaosie.



eprasa.pl dc00da3f4e

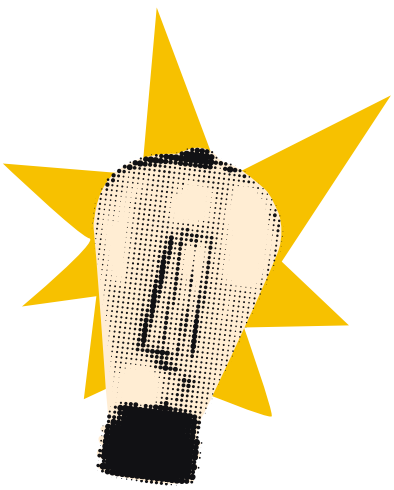


Liz Wiseman

INSPIRUJĄCY LIDER

Dom Wydawniczy Rebis, 2026

Jest to nowe, uaktualnione wydanie bestsellera „New York Timesa" z przedmową Stephena R. Coveya. Wszyscy znamy dwa typy menedżerów: jeden wysysa energię z otoczenia i ogranicza współpracowników tak, że pracują znacznie poniżej swoich możliwości, drugi sprawia, że ludzie rozwijają skrzydła i odnoszą ogromne sukcesy. Demotywator, aby osiągać zaplanowane rezultaty, wywiera presję i narzuca własne koncepcje, wierząc, że są najlepsze. U podłoża sukcesu Inspiratora leży przekonanie, że ludzie są mądrzy i potrafią znaleźć rozwiązania problemów. Trzeba więc zadawać im wnikliwe pytania, stawiać wyzwania, wspierać ich, wzmacniać kompetencje. Autorka w swym praktycznym poradniku, opartym na badaniach ponad dwustu menedżerów z wiodących organizacji, podaje wiele strategii, w jaki sposób wyzwalać potencjał pracowników i stymulować ich wzrost, by w przyszłości stali się również inspirującymi liderami.



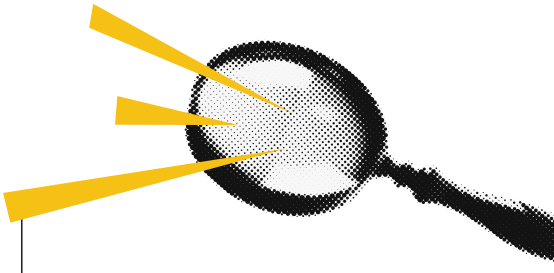
Anna Karcz-Czajkowska

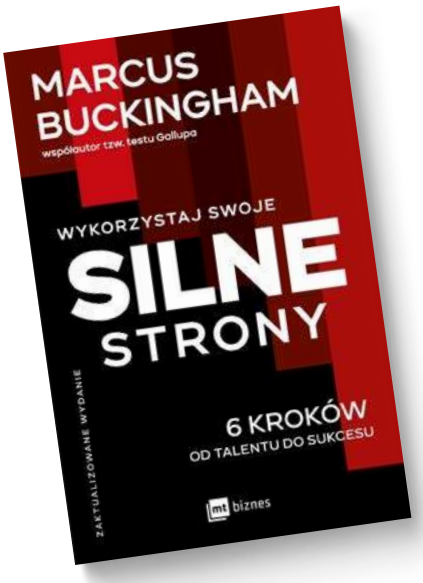
NIE WRÓŻYMY Z FUSÓW!

Onepress, 2026

Prowadzenie biznesu bez oparcia go na danych pozyskanych z rynku, zweryfikowanych i odpowiednio przetworzonych dla własnych potrzeb jest niczym więcej niż jedynie chciejstwem. Wróżeniem z fusów. Żadna firma, ani duża, ani mała, nie powinna bazować na przykładach anegdotycznych i intuicjach, ponieważ te raz się sprawdzają, a raz nie. Każdą z nich warto dla odmiany wesprzeć solidnym fundamentem badań prowadzonych w takich obszarach jak biznes i marketing. Są one narzędziem, które pomaga zrozumieć związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy decyzjami i uwalnia je od przypadkowości.
Ten przewodnik, wprowadzający w tematykę badań w biznesie, głównie badań rynku i marketingowych, jest skierowany do przedsiębiorców, marketerów, projektantów UX i wszystkich osób dokonujących istotnych wyborów w ramach działalności biznesowej. Czytelnik książki znajdzie w niej najważniejsze informacje dotyczące zasad, metod i narzędzi badawczych, a także podejścia empirycznego, data driven i evidence based. Zapozna się również z zagadnieniem wprowadzania w życie filozofii stawiania pytań i weryfikowania hipotez jako podstawy efektywnego zarządzania firmą.







Marcus Buckingham

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

MT Biznes, 2026

Większość ludzi zna swoje słabości lepiej niż talent, który naprawdę mógłby odmienić ich codzienne funkcjonowanie. To zaskakujące, ale prawdziwe: nieustannie próbujemy się „poprawiać", zamiast odkrywać to, co w nas wyjątkowe. Marcus Buckingham pokazuje, że to fundamentalne nieporozumienie pozbawia nas motywacji, energii, radości, a często nawet poczucia sensu.
Książka zabiera nas w głęboką i niezwykle pouczającą podróż po tym, jak działa nasza wewnętrzna przewaga. Autor nie mówi ogólnikami – rozkłada temat na części pierwsze, pokazując konkretne narzędzia, historie, przykłady i codzienne sytuacje, które mogą całkowicie zmienić sposób, w jaki pracujemy, żyjemy i podejmujemy decyzje. Konstrukcja książki opiera się na sześciu krokach: Zburz mity, Poznaj swoje silne strony, Uwolnij swój potencjał, Zwalcz swoje słabe strony, Przemów i Zbuduj silne nawyki.
Książka jest dla każdego, kto:
- chce lepiej rozumieć siebie,
- szuka sensu w pracy lub poza nią,
- czuje, że działa poniżej możliwości,
- chce tworzyć relacje i zespoły oparte na prawdziwych mocnych stronach, a nie na presji i dopasowywaniu się.

eprasa.pl dc00da3f4e

personel & zarządzanie



W następnym numerze:

Jak wspierać pracowników-opiekunów w środowisku pracy?

Co naprawdę niszczy dobrostan w organizacjach?

Skills Based Talent Management – praktyczne aspekty wdrożenia w procesy HR

Jak czytać sygnały rynkowe i trendy komercyjne, by projektować zwycięskie strategie?

WWW.SKLEP.INFOR.PL

Prenumerata 2026

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

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

Nie wiesz, jak zamówić?

zadzwoń **801 626 666**

napisz **bok@infor.pl**

wejdź na stronę **personel.infor.pl**

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

Prezes zarządu
Ryszard Pieńkowski

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

Redakcja w składzie

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

Redaktor
Anna Władarczyk
anna.wludarczyk@infor.pl

Grafik
Agnieszka Kwiatkowska

Projekt makiety
Sebastian Bieganik

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

Dziennikarz współpracujący
Halina Guryn

Grafiki
Shutterstock

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

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

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

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

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

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

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

Druk: Paper&Tinta

Nakład 5000 egz.

eprasa.pl dc00da3f4e

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

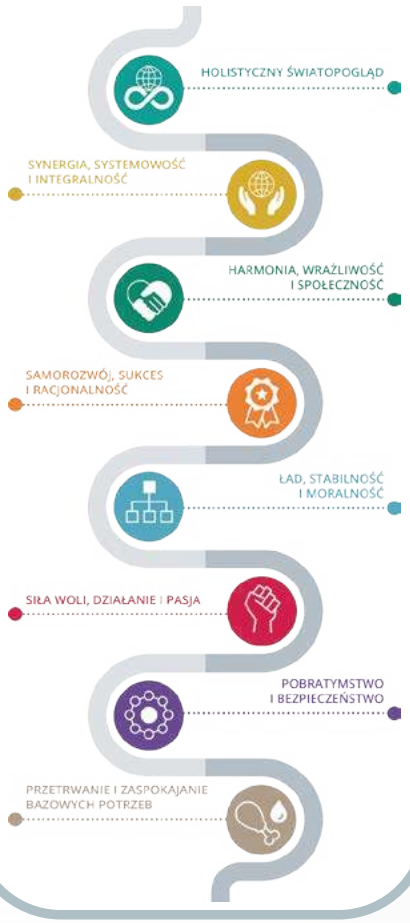
- Value Match®
- FRIS® - Style Myślenia®
- REISS Motivation Profile®
- Facet5®
- 15FQ+®
- LifeEnergyBarometer®
- PCM - Process Communication Model®
- MTQ 48Plus - Odporność Psychiczna
- Talenty Gallupa - StrenghtsFinder®

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 dc00da3f4e

KOZMINSKI UNIVERSITY

EDUCATION *that* MATTERS



ROZWIJAJ SIEBIE, BUDUJ ZESPOŁY PRZYSZŁOŚCI

DOŁĄCZ DO GRONA LIDEREK I LIDERÓW HR, KTÓRZY ROZWIJAJĄ KADRĘ I REALNIE WPŁYWAJĄ NA ROZWÓJ FIRMY.

KURSY I SZKOLENIA

- Kozminski Advanced Management Program
- Akademia Liderów Przyszłości – Advanced Executive Program
- Psychologia Pozytywna w Pracy Lidera
- Akademia Nowoczesnych Kompetencji Top Executives
- Szkoła trenerów biznesu
- Szkoła liderów wg Johna C. Maxwella

SPRAWDŹ AKTUALNĄ OFERTĘ KURSÓW I SZKOLEŃ

EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION AMBA ACCREDITED · GLOBAL NETWORK FOR ADVANCED MANAGEMENT · EUonAIR European University Alliance · FT EUROPEAN BUSINESS SCHOOLS RANKING

WWW.KOZMINSKI.EDU.PL

eprasa.pl dc00da3f4e