INFOR
Zał. R. Pierikowski w 1987 r.

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

personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **6** (435) CZERWIEC 2026

DZIAŁ HR, KTÓRY BUDUJE POCZUCIE BEZPIECZEŃSTWA

Rozmowa z Anną Dębicką-Rasiak, członkiem zarządu ds. personalnych w Lidl Polska

TEMAT NUMERU

zawód: HR-owiec

CENA: 95 zł (w tym VAT 8%)

eprasa.pl 465f94c41d

CELEBRUJ Z NAMI DZIEŃ HR-OWCA

Weź udział **BEZPŁATNIE**

HR TOOLS LAB 2026

Narzędzia, które działają

11.06.2026 r.

PKO Rotunda – Marszałkowska 100/102, Warszawa

Zgłoszenia na stronie
https://promocje.infor.pl/hrtoolslab/

Organizator

personel & zarządzanie

Partnerzy merytoryczni

KOZMINSKI UNIVERSITY, BizYou, KIR, extended tools, PKO Bank Polski, Holispace Instytut Zdrowia i Urody

Partnerzy medialni

INFOR, DGP Dziennik Gazeta Prawna, Aplikuj.pl connect

eprasa.pl 465f94c41d

Z okazji DNIA HR-OWCA

życzymy Wam odwagi do działania, poczucia sensu, wpływu i satysfakcji z budowania wspaniałych miejsc pracy

REDAKCJA

eprasa.

OD REDAKCJI

Światowy Dzień HR-owca, przypadający 20 czerwca, staje się okazją nie tylko do składania życzeń osobom pracującym w działach personalnych. To także moment, w którym warto zadać sobie pytanie: czym dziś właściwie jest zawód HR-owca? Dlaczego w ostatnich latach stał się jedną z najbardziej wymagających ról w organizacji?

Jeszcze niedawno dział HR był kojarzony głównie z rekrutacją i administracją, dziś od HR-owców oczekuje się znacznie więcej. Mają rozumieć biznes, przewidywać kryzysy, wspierać liderów, budować kulturę organizacyjną, reagować na napięcia społeczne, odpowiadać za dobrostan pracowników i jednocześnie osiągać twarde wskaźniki efektywności. To rola rozpięta między strategią a emocjami, między oczekiwaniami zarządu a realnymi potrzebami ludzi.

W tym numerze przyglądamy się właśnie temu emocjonalnemu ciężarowi pracy HR-owca. Pułapce empatii, w którą łatwo dziś wpaść, gdy każdego dnia trzeba mierzyć się z cudzym stresem, wypaleniem czy frustracją. Pokazujemy również, dlaczego coraz więcej specjalistów HR mówi o spadku zaufania – zarówno ze strony pracowników, jak i menedżerów. Piszemy także o tym, jak w trudnych czasach budować pozycję HR business partnera, który nie tylko reaguje na kryzysy, ale potrafi je przewidywać i ograniczać ich skutki dla organizacji.

Wniosek jest prosty, HR-owiec funkcjonuje dziś na styku wielu oczekiwań – i to właśnie ta wielowymiarowość definiuje jego współczesną rolę.

Ewa Walenda
redaktor naczelna

spis treści

6 Opinie: Upraszczać procesy HR czy dokładać kolejne narzędzia?
Marcin Stanik, Piotr Kuron, Bartek Olejniczak, Paulina Ferenc

10 Dział HR, który buduje poczucie bezpieczeństwa
Rozmowa z Anną Dębicką-Rasiak, członkiem zarządu ds. personalnych w Lidl Polska, o kulturze organizacyjnej opartej na szacunku, inkluzywności i realnym wsparciu pracowników
Anna Włudarczyk

50 Liderzy na pierwszym planie
Założenia i realizacja polityki personalnej w KiK
Halina Guryn

55 Niewidzialny ciężar
O sytuacji pracowników łączących opiekę nad bliskimi z aktywnością zawodową
Anna Szabowska-Walaszczyk

60 Deklaracje w strategii, przeciążenie w praktyce
Co naprawdę niszczy dobrostan w organizacjach?
Agnieszka Radojewska

66 W strefie turbulencji
Rozmowa z Andreą Clarke, autorką książki „Adaptuj się", o przywództwie w warunkach niepewności oraz roli adaptacyjności jako kluczowej kompetencji współczesnych liderów
Katarzyna Chałas

70 Kompetencje to za mało
Co decyduje dziś o dopasowaniu człowieka do organizacji?
Nikolay Kirov, Nadia Kirova, Iwona Bobrowska-Budny

76 Letnie wejście do gry
Jak firmy tworzą programy stażowe i wyznaczają standardy dobrych praktyk?
Halina Guryn

82 Trójkąt zatrudnienia
Jakie zadania i obowiązki ma pracodawca użytkownik korzystający z personelu tymczasowego?
Katarzyna Ziółkowska

88 Rozmowy o...
...transformacji działów HR
Szymon Glonek

90 Rozwój poza ekranem
Dlaczego warto promować w firmie korzystanie z biblioteki?
Anna Włudarczyk

94 Czytelnia

96 Dzieje się, czyli informacje z rynku

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

znajdź nas na:

eprasa.pl 465f94c41d

TEMAT NUMERU

zawód: HR-owiec

16 **Blisko wszystkich, daleko od siebie**
O emocjonalnym ciężarze roli HR-owca
Anna Włudarczyk

20 **Kiedy Excel spotyka łzy**
Menedżer HR w konflikcie między biznesem a człowiekiem
Aleksandra Kulga

25 **To się opłaca!**
Najnowsze dane o wynagrodzeniach na stanowiskach personalnych

26 **Obecność bez wpływu**
Czy dział HR jest gotowy do brania odpowiedzialności za biznes?
Monika Maria Masztafiak

32 **Niewykorzystany potencjał**
Co blokuje transformację funkcji HR i czy zawsze jest ona konieczna?
Aneta Juszczuk, Frank Smits

36 **Koniec boomu, początek selekcji**
Czyli HR-owiec na rynku pracy

38 **Czuły sesjmograf**
Jak zbudować pozycję HR business partnera, który przewiduje i niweluje kryzysy organizacyjne?
Agnieszka Pypeć

44 **Rozmowy z praktykami**

eprasa.pl 465f94c41d

UPRASZCZAĆ PROCESY HR CZY DOKŁADAĆ KOLEJNE NARZĘDZIA?

Działy HR powinny dziś upraszczać – i to na dwóch poziomach jednocześnie. Pierwszy to procesy: rekrutacja, onboarding, oceny pracownicze, systemy HR. Drugi, trudniejszy i ważniejszy, to sposób, w jaki ludzie pracują na co dzień w całej organizacji: ile szczebli musi pokonać decyzja, ile spotkań pochłania temat, który można rozstrzygnąć mailem, ile systemów musi otworzyć menedżer, żeby sprawdzić sytuację swojego zespołu. Dział HR, który bierze odpowiedzialność za oba poziomy, przestaje być funkcją wspierającą – staje się współarchitektem sposobu działania firmy. Rola ta ma na celu dbanie o całą organizację, bo jeśli wewnątrz wdroży się zbyt wiele niejasnych procedur, to nawet najlepsi ludzie nie sprawią, że firma będzie działać sprawnie.

Marcin Stanik

Partner w warszawskim biurze Heidrick & Struggles

A biznes tego właśnie oczekuje. Na poziomie zarządu i CEO oczekiwania są precyzyjne: dział HR ma umożliwiać szybsze i trafniejsze decyzje dotyczące talentów, jasne struktury odpowiedzialności i sprawne przemieszczanie kompetencji tam, gdzie organizacja ich potrzebuje. Nie chodzi o piękne procesy – chodzi o tempo i jakość egzekucji strategii. Bo zarząd potrzebuje dziś pewności, że struktura firmy nie jest przeszkodą w szybkim reagowaniu na to, co dzieje się na rynku.

Problem w tym, że wiele działów personalnych przez lata robiło coś odwrotnego – nawarstwiało procesy, narzędzia i inicjatywy, które miały rozwiązywać problemy, a z czasem same stały się problemem. Dziś generują tarcie: spowalniają decyzje, rozmywają odpowiedzialność i frustrują menedżerów, którzy zamiast zarządzać ludźmi, zarządzają formularzami. Często wpadamy w pułapkę myślenia, że „więcej znaczy lepiej", a w rzeczywistości najlepsze zespoły HR wyróżniają się tym, że potrafią z tego wyjść – aktywnie redukują zbędne procesy, zamiast dokładać kolejne. Mają odwagę przyznać, że jakaś procedura nie działa i po prostu z niej zrezygnować, by oddać ludziom czas na to, co naprawdę ważne.

Najczęstszym błędem na tej drodze jest sięganie po technologię, zanim przeprojektuje się proces. Nowe narzędzie nie uprości tego, co jest wadliwe. Jeśli nie potrafisz narysować nowego procesu na kartce papieru, nie jesteś gotowy na wdrożenie systemu. Najpierw redesign sposobu pracy – potem decyzja o wdrożeniu technologii. Odwrotna kolejność to cyfryzacja chaosu. Technologia ma być narzędziem, które wspiera działalność organizacji, a nie zaburza jej prawidłowe funkcjonowanie.

Dlatego: tak dla upraszczania pracy i procesów – ale zawsze z jednym pytaniem przed każdą zmianą: jakie korzyści przyniesie to firmie i o ile faktycznie przyspieszy to kluczowe procesy.

eprasa.pl 465f94c41d

Podstawowe pytanie brzmi, po co istnieje dział HR w organizacji? Odłóżmy na bok obszar kadrowo-płacowy. Pozostawmy procesy i inicjatywy często wciąż definiowane jako „miękki HR". Mówimy zatem o takich procesach jak ocena pracowników, badanie zaangażowania, rozwój kompetencji, plany sukcesji, rekrutacja i on-boarding. W mniejszych organizacjach czy w organizacjach mniej zaawansowanych wszystkie te procesy są umiejscowione w obszarach biznesowych w odpowiedzialności menedżerów. Często nie są nazwane, ale dzieją się w mniej lub bardziej profesjonalny sposób.

Wraz z rozwojem organizacji pojawia się funkcja HR, której zadaniem jest profesjonalizacja procesów i ich standaryzacja, jednakże u podstawy idei tworzenia zespołu HR leży wsparcie biznesu. Zatem rolą działu HR powinno być takie działanie, które usprawni pracę menedżerów oraz zapewni im wiedzę i narzędzia do kierowania swoimi zespołami.

Niestety w wielu organizacjach procesy, które z założenia są przypisane biznesowi, jak wymienione powyżej ocena pracowników czy plany sukcesji, zostają przemianowane na procesy HR-owe, czyli służące spełnieniu celów HR. W takiej sytuacji dzia personalny przestaje być wsparciem i partnerem biznesu, a staje się funkcją kontrolującą. Procedury i procesy HR-owe stają się kolejnym problemem, którym należy z perspektywy biznesu zarządzić.

Wracając do początku, zakładając, że rolą dziau HR jest sprawiać, aby biznes był efektywny, a procesy były profesjonalne i wystandaryzowane, należy dążyć do upraszczania procedur, a inicjatywy realizowane przez dział HR powinny bazować na realnych potrzebach zgłaszanych przez biznes. Mówiąc wprost, to co należy zrobić w firmie, powinno wypływać z biznesu. Jak dany cel osiągnąć – to miejsce na poszukiwanie inspiracji na rynku, nie odwrotnie. Dział HR nie powinien wprowadzać inicjatywy „bo tak zrobiła konkurencja", być może biznes u konkurencji miał inne wyzwania, które w dany sposób rozwiązano.

Pozostaje pytanie – dlaczego zatem w wielu organizacjach dział HR postrzegany jest jako nierozumiejący biznesu? Odpowiedź często pojawia się na poziomie struktur organizacyjnych oraz KPI stawianych zespołom. Dział HR często staje się strukturą silosową niemającą wspólnych celów z biznesem. Realizując swoje cele wprowadza narzędzia wspierające ich realizację, upraszczające własne procesy. Niestety w tym samym czasie często obarcza dodatkowymi zadaniami biznes, nie wnosząc wartości dodanej.

Kluczowy zatem wydaje się powrót do korzeni i pytanie, w jaki sposób dział HR w mojej organizacji może realnie wesprzeć biznes w realizacji celów. Jakie narzędzia uproszczą pracę menedżerom i dadzą im dane pozwalające lepiej zarządzać swoimi zespołami oraz najważniejsze pytanie – jak zbudować w firmie zrozumienie, że procesy, o których mówimy powyżej, to procesy biznesowe wspierane przez dział HR, a nie procesy HR-owe.

Piotr Kuron

Head of Customer Success
Germany, Switzerland,
Belgium, The Netherlands &
Poland, LHH

eprasa.pl 465f94c41d

Wśród pisarzy i scenarzystów istnieje zasada: „kill your darlings", czyli wycinaj wątki lub sceny, które nie wspierają fabuły, nawet jeśli jesteś do nich przywiązany. Myślę sobie, że w działach HR mamy z tą zasadą problem. Lubimy wdrażać procesy, narzędzia do feedbacku, benefity czy programy wellbeingowe. Oczywiście mamy przy tym dobre intencje, a każde z wdrożeń ma uzasadnienie. Problem pojawia się, gdy spojrzymy na dane.

Dział HR ocenia swoją skuteczność na 78 proc. Ale pracownicy i menedżerowie potwierdzają to w 42 proc. My oceniamy naszą aktywność. Oni widzą efekt i oceniają ostateczną wartość (Cezanne, 2024). Zgadzają się z tym czołowi eksperci w obszarze HR – Ulrich, Cappelli, McCord, Grant, wśród których panuje rzadka zgoda: branża HR nadprodukuje praktyki, których wartość biznesowa nie jest empirycznie udowodniona. Efekt jest taki, że menedżerowie mają 51 proc. więcej obowiązków, niż są w stanie udźwignąć (Gartner, 2024). 59 proc. liderów raportuje znaczną ilość bezwartościowej pracy administracyjnej. Pracownicy żonglują średnio 9 aplikacjami, gubiąc zadania i wiadomości (Asana, 2023).

Dlatego uważam, że najodważniejszą decyzją, jaką dział HR może podjąć w 2026 r. nie jest kolejna inicjatywa, tylko ich świadome odejmowanie i upraszczanie. Nie musimy zgadywać, czy to podejście ma sens. Adobe zrezygnowało z rocznych ocen i odzyskało 80 tys. godzin pracy menedżerów rocznie i obniżyło rotację o 30 proc. Netflix wycofał formalne polityki urlopowe i rozliczanie czasu pracy, bez negatywnych konsekwencji. Adam Grant w Wipro skrócił onboarding, opierając go na mocnych stronach pracowników, zamiast dopasowywania ich do kultury firmy. Efekt? Niższa rotacja, szybsza gotowość do pracy i większe zadowolenie liderów.

Co w takim razie warto odjąć? Dave Ulrich proponuje prosty test. Każdą inicjatywę musisz umieć zamknąć w jednym zdaniu: „robimy X, tak żeby Y" – gdzie Y to konkretny rezultat biznesowy, np. niższa rotacja w grupie krytycznej, wyższy NPS klienta. Nie „żeby był proces", albo „żeby było jak u konkurencji". Jeśli nie potrafisz uzasadnić biznesowego efektu procesu, to nie powinien on istnieć. Tym bardziej, że wartość działań funkcji HR definiuje odbiorca (wewnętrzny klient, pracownik, lider), a nie nadawca. Dlatego warto ich regularnie pytać o opinię i badać satysfakcję z działań, procesów i narzędzi HR.

Trzeba też pamiętać, że projekty HR budują kulturę organizacyjną i bezpieczeństwo psychologiczne w firmie. Jeśli dział personalny wdraża rozwiązania, które zabierają czas i energię pracowników, nie dając nic w zamian, to niszczy zaufanie do swoich działań. Niezależnie od tego, czy mówimy o procesie ocen okresowych, nowym programie szkoleniowym czy rozwiązaniach AI. W tym kontekście, upraszczanie jest nie tylko strategią efektywności, ale warunkiem do budowania zaufania. Dlatego pamiętajmy, że dział HR aby był skuteczny, musi być przede wszystkim użyteczny.

Bartek Olejniczak

Lider HR, ekspert psychologii pozytywnej

eprasa.pl 465f94c41d

Współpracując na co dzień z Talent Acquisition Partnerami, Hiring Managerami, liderami biznesu, zespołami kadrowymi i innymi funkcjami wspierającymi, zauważam dziś bardzo wyraźnie, że jednym z najważniejszych wyzwań działów HR nie jest już tworzenie kolejnych procesów, lecz świadome upraszczanie sposobu działania organizacji. Przez lata wiele firm rozwijało działy HR w logice „dokładania": nowych procedur, etapów akceptacji, narzędzi, raportów czy inicjatyw. Problem polega na tym, że każda dodatkowa warstwa zwiększa liczbę zależności, punktów styku i miejsc, w których proces może się zatrzymać. W efekcie rośnie nie tylko obciążenie operacyjne funkcji HR, lecz także frustracja menedżerów i kandydatów do pracy. Dlatego organizacje powinny dziś odważniej rezygnować z działań, które funkcjonują głównie dlatego, że „zawsze tak było". Dotyczy to m.in. procesów projektowanych pod pojedyncze wyjątki, nadmiernej liczby akceptacji czy rytuałów, które nie prowadzą do realnych decyzji. W wielu firmach nadal funkcjonuje także zbyt duża ilość dokumentacji i manualnych działań administracyjnych opartych na mailach, arkuszach czy wielokrotnym przepisywaniu tych samych danych. Tymczasem dobrze zaprojektowana digitalizacja może realnie uprościć pracę, skrócić czas operacyjny i ograniczyć koszty, zarówno po stronie działu HR, jak i biznesu.

Podobnie wygląda dziś dyskusja wokół technologii i AI. Same narzędzia nie upraszczają organizacji automatycznie. Jeśli zostają wdrożone na nieuporządkowany proces, często generują jedynie dodatkową złożoność: kolejne integracje, źródła danych i zależności między systemami. Technologia przynosi wartość dopiero wtedy, gdy wspiera prosty i jasno zdefiniowany model operacyjny. AI może być bardzo skutecznym wsparciem w obszarze bardziej „twardego" HR, automatyzować powtarzalne działania, porządkować dane, wspierać komunikację czy przyspieszać pracę administracyjną. Jednocześnie warto oddzielać realną wartość technologii od mitów, które dziś często jej towarzyszą. W mojej ocenie nic nie zastąpi relacyjnego i emocjonalnego wymiaru pracy działu HR. Ostatecznie nadal kluczowe pozostają jakość komunikacji, zaufanie, empatia oraz umiejętność podejmowania odpowiedzialnych decyzji w pracy z ludźmi.

Paulina Ferenc
Talent Acquisition Lead,
Volvo Group Poland

Upraszczanie warto zaczynać od identyfikacji miejsc, w których organizacja realnie traci czas i energię: niejasnych kryteriów decyzyjnych, przeciągających się akceptacji, nadmiaru spotkań czy rozproszenia danych. Dopiero później powinny pojawiać się standaryzacja i technologia.

Dziś przewagą organizacji nie jest liczba procesów i narzędzi, ale to, jak sprawnie ludzie są w stanie podejmować decyzje i realizować pracę. W tym kontekście rolą nowoczesnego działu HR staje się już nie dokładanie kolejnych mechanizmów, lecz świadome usuwanie zbędnej złożoności.

Upraszczanie warto zaczynać od identyfikacji miejsc, w których organizacja realnie traci czas i energię: niejasnych kryteriów decyzyjnych, przeciągających się akceptacji, nadmiaru spotkań czy rozproszenia danych.

eprasa.pl 465f94c41d

Z okazji Dnia HR-owca życzę nam wszystkim, abyśmy w natłoku procesów nigdy nie stracili z oczu tego, co najważniejsze – drugiego człowieka.

eprasa.pl 465f94c41d

Dział HR który buduje poczucie bezpieczeństwa

Rozmowa z Anną Dębicką-Rasiak, członkiem zarządu ds. personalnych w Lidl Polska, o kulturze organizacyjnej opartej na szacunku, inkluzywności i realnym wsparciu pracowników

Zarządzanie organizacją zatrudniającą prawie 29 tys. osób to ogromna odpowiedzialność. Jak w tak wielkiej strukturze udaje się Państwu utrzymać spójną kulturę opartą na wartościach i indywidualnym podejściu do każdego pracownika?

To ludzie są sercem naszej firmy, dlatego zależy nam, aby nowi członkowie Team Lidl już od pierwszych chwil czuli, że trafili w dobre miejsce. Chcąc ułatwić początek ich drogi, w Lidlu starannie zaplanowaliśmy proces preboardingu i onboardingu. Nasza wspólna droga zaczyna się od prostego, życzliwego gestu – przełożony kontaktuje się telefonicznie z nowym członkiem zespołu przed pierwszym dniem, aby przekazać najważniejsze informacje organizacyjne. Rozmawiamy o tym, jak będzie wyglądał pierwszy dzień, gdzie zaparkować i jak odebrać odzież służbową. Dzięki temu nowe osoby przychodzą do nas z poczuciem bezpieczeństwa i pewnością, że wszystko – od narzędzi pracy po plan działania – jest już dla nich gotowe. Sam onboarding opieramy na kompleksowym systemie wsparcia. Wszyscy otrzymują opiekuna (*buddy*), który staje się przewodnikiem w integracji z zespołem i odnalezieniu się w nowym środowisku. Z kolei za fachowe wdrożenie merytoryczne i rozwój kompetencji odpowiada wyznaczony instruktor. Aby mieć pewność, że proces przebiega właściwie, przełożony regularnie inicjuje krótkie spotkania statusowe, dające przestrzeń na otwartą wymianę opinii. To dla nas bardzo ważne, bo opinie

eprasa.pl 465f94c41d

nowych osób pozwalają nam stale udoskonalać sposób, w jaki witamy ludzi w zespole. Na tym budujemy naszą kulturę pracy – opartą na równym traktowaniu, szacunku i jasnych zasadach, dzięki którym każdy, niezależnie od doświadczenia czy poglądów, może się u nas czuć po prostu dobrze i być sobą. To poczucie zaopiekowania uzupełniamy pakietem benefitów – od opieki medycznej po wsparcie dla rodzin, bo wiemy, że spokojna głowa to podstawa dobrej pracy. Naszą skuteczność w tym obszarze potwierdzają niezależni eksperci – Lidl Polska w 2026 r. po raz kolejny zdobył tytuł Top Employer. Zostaliśmy też uhonorowani prestiżowym wyróżnieniem Enterprise Seal, które potwierdza wysokie standardy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Wspomniała Pani o benefitach. Które z programów wellbeingowych uważa Pani za kluczowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej Lidla jako pracodawcy?

W Lidl Polska uważamy, że poczucie bezpieczeństwa zaczyna się od troski o to, co najcenniejsze. Dlatego wszyscy nasi pracownicy – niezależnie od tego, gdzie pracują – w sklepie, magazynie czy biurze – objęci są prywatną opieką medyczną. Wiemy też, że spokój ducha ma się wtedy, gdy cała rodzina jest odpowiednio zabezpieczona. Dlatego przygotowaliśmy pakiety medyczne dla dzieci, partnerów oraz rodziców naszych pracowników. Dla nas zdrowie to jednak coś więcej niż tylko kondycja fizyczna. Równie mocno dbamy o dobrostan psychiczny i stabilizację życiową Team Lidl, oferując bezpłatne i w pełni anonimowe wsparcie ekspertów – psychologa, prawnika, doradcy finansowego. Ponadto jako jeden z niewielu pracodawców oferujemy bezpłatne ubezpieczenie NNW dla dzieci i wnuków pracowników aż do 25. roku życia. Oprócz tego organizujemy turnieje sportowe Lidl Cup, podczas których nasz zespół może się zmierzyć w różnych dyscyplinach sportowych, a przede wszystkim dobrze się bawić. Oferujemy też pakiety sportowe, wyprawki dla dzieci czy naukę języków obcych. Ciekawym przykładem są również nasze akcje promocyjne w aplikacji Lidl Plus, w ramach których nasi pracownicy przed Wielkanocą i Bożym Narodzeniem otrzymują kupony rabatowe na zakupy w sklepach Lidl Polska. Promocja skierowana jest także do współpracowników sieci oraz osób zatrudnionych przez niektórych kontrahentów. Celem akcji jest dotarcie z aplikacją do jak najszerszego grona użytkowników – uczestnicy mogą zaprosić do udziału dowolnie wybrane osoby, w tym swoich bliskich i znajomych. Oczywiście nie zapominamy o finansach – oferujemy jedne z najwyższych wynagrodzeń w handlu w Polsce i konsekwentnie dbamy o to, by te stawki regularnie rosły. Tylko w tym roku przeznaczymy ponad 240 mln zł na podwyżki i stworzenie kolejnych miejsc pracy. Chcemy, aby nasz zespół miał poczucie stabilizacji i wiedział, że

Zrównoważone przywództwo to odpowiedzialność nie tylko za wyniki, lecz także za atmosferę i poczucie bezpieczeństwa całego zespołu.

Globalne nierówności to temat często poruszany w raportach, ale jak Lidl przekłada te wyzwania na realia polskiego rynku pracy?

Naszą odpowiedzią na te wyzwania jest misja „Razem w Lidlu", która została opracowana jako międzynarodowy standard dla wszystkich krajów, w których Lidl jest obecny. W praktyce oznacza ona bardzo proste, ale kluczowe zasady: zero tolerancji dla dyskryminacji z jakiegokolwiek powodu – czy to ze względu na płeć, wiek, pochodzenie czy przekonania. Chcemy, aby każdy, kto przekracza próg naszej firmy, czuł się szanowany i mile widziany. Stawiamy na edukację i budowanie świadomości wśród naszego zespołu, dlatego organizujemy warsztaty, a także wyłoniliśmy w naszych strukturach ambasadorów Diversity & Inclusion, czyli osoby, które oddolnie promują równe szanse i inspirują do otwartości. Nasze zasady etyczne obowiązują wszystkich – od kadry zarządzającej po partnerów biznesowych. Jeśli jednak pojawią się trudne sytuacje, nasi pracownicy nie zostają z nimi sami. Mogą skorzystać z poufnych kanałów zgłoszeniowych lub zwrócić się do Osoby Zaufania. Wierzymy, że dzięki takiemu kompleksowemu podejściu – od szkoleń po realne wsparcie w kryzysie – możemy tworzyć miejsce pracy, w którym różnorodność jest naszą siłą, a nie barierą.

eprasa.pl 465f94c41d

jego praca jest doceniana w najbardziej wymierny sposób. Jednak tym, co buduje naszą przewagę, są nie tylko wysokie wynagrodzenia, lecz także bogaty pakiet benefitów.

Kim w praktyce jest w Lidlu Osoba Zaufania?
Osoba Zaufania to filar naszej kultury inkluzywności. To osoba kontaktowa, do której wszyscy w naszej organizacji mogą się zwrócić w trudnej sytuacji – zarówno zawodowej, jak i osobistej. Jej rolą jest wysłuchanie, a następnie pomoc w znalezieniu rozwiązania w sposób poufny i bezpieczny. Dzięki tej roli pracownicy wiedzą, że nie są sami ze swoimi problemami, co wzmacnia poczucie przynależności.

Lidl promuje równe płace także poza własnymi strukturami poprzez inicjatywę Lidl Fair Pay. Dlaczego tak ważne jest dla Państwa edukowanie i nagradzanie innych, mniejszych firm?
Według raportu Gender Gap z 2025 r. Polska zajmuje 45. miejsce na świecie pod względem równości płci, z wynikiem 75 proc. zamkniętej luki, co plasuje ją w środku europejskiego rankingu. To wynik, który pokazuje, że wciąż potrzebne są działania wspierające kobiety w rozwoju zawodowym oraz promujące tworzenie bezpiecznego środowiska pracy. W Lidl Polska od dawna udowadniamy, że równe płace działają. U nas o pensji czy awansie decydują wyłącznie kompetencje, a nie płeć czy wiek. Pracownicy, którzy czują się traktowani sprawiedliwie, są bardziej zaangażowani i lojalni, co przekłada się na sukces całej firmy. Chcemy tą perspektywą zarażać innych. Właśnie dlatego w 2019 r. stworzyliśmy nagrodę Lidl Fair Pay. W jej ramach wyróżniamy polskie firmy zatrudniające do 1,5 tys. osób, które – podobnie jak my – stawiają na inkluzywną kulturę pracy. Właśnie ogłosiliśmy 8. edycję tego konkursu, a zwycięzców poznamy jesienią. Chcemy pokazać, że transparentność wynagrodzeń się opłaca i jest fundamentem nowoczesnej gospodarki.

W ramach inicjatywy Kobieca Strona Lidla poruszane są trudne tematy, takie jak stereotypy czy powroty z urlopów macierzyńskich. Jak pracownicy podchodzą do tych zagadnień?
Inicjatywa ta ma na celu wspieranie różnorodności w miejscu pracy, wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa i wsparcia. Jednym z kluczowych wyzwań są

Anna Dębicka-Rasiak z pracownikami LIDL Polska podczas finału WOŚP 2026

eprasa.pl 465f94c41d

powroty do pracy po urlopach macierzyńskich oraz tacierzyńskich. To moment pełen emocji i obaw, dlatego staramy się tworzyć mechanizmy, które ten czas ułatwiają. Rozmawiamy o tym głośno, wskazując kadrze menedżerskiej, jak wspierać rodziców w tym procesie. Naszym priorytetem jest, aby każda mama i każdy tata wracający do zespołu czuli, że czekamy na nich, a ich kompetencje są tak samo cenne jak przed przerwą. Równie ważny jest dialog o stereotypach. Bywają one zakorzenione i często nieświadomie wpływają na nasze decyzje zawodowe. Dlatego stawiamy na edukację – chcemy wzmacniać pewność siebie kobiet w naszej organizacji, a jednocześnie usuwać niewidzialne bariery, które mogłyby hamować ich awans na stanowiska kierownicze. Poruszamy też temat opieki nad osobami starszymi, co staje się coraz ważniejszym kontekstem społecznym. Staramy się budować kulturę, w której każdy – bez względu na sytuację rodzinną czy płeć – czuje, że ma równe szanse na rozwój i że firma rozumie jego potrzeby na różnych etapach życia.

Pracownicy, którzy czują się traktowani sprawiedliwie, są bardziej zaangażowani i lojalni, co przekłada się na sukces całej firmy.

Lidl współpracuje z UN Global Compact i jest sygnatariuszem Karty Różnorodności. Jak międzynarodowe standardy przekładają się na relacje z dostawcami?

Od lat konsekwentnie wspieramy realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, kładąc szczególny nacisk na Cel 5 dotyczący równości płci oraz wzmacniania pozycji kobiet i dziewcząt. Wierzymy, że fundamentem nowoczesnej firmy jest kultura organizacyjna, w której różnorodność stanowi wartość, dlatego wdrażamy polityki zapewniające równy dostęp do stanowisk oraz sprawiedliwe systemy wynagrodzeń. Nasze zaangażowanie wykracza poza ramy wewnętrzne – aktywnie współpracujemy z UN Global Compact Network Poland w ramach programu Business & Human Rights. Co roku uczestniczymy w konferencji Ring the Bell for Gender Equality. To dla nas ważna platforma dialogu z przedstawicielami rządu, dyplomacji i biznesu na temat eliminowania barier płciowych, a także promowania równych szans na rynku pracy. Nasze dążenie do transparentności i najwyższych standardów potwierdza udział w programie Governance Compass, który dostarcza eksperckich narzędzi do skutecznego wdrażania celów CSR. Jako sygnatariusz Karty Różnorodności, inicjatywy Forum Odpowiedzialnego Biznesu pod patronatem Komisji Europejskiej, nie tylko dzielimy się dobrymi praktykami z innymi sektorami, lecz także wzięliśmy udział w badaniu Diversity IN Check. Jest to narzędzie umożliwiające diagnozę stopnia dojrzałości pracodawców w zakresie zarządzania różnorodnością i budowania włączających organizacji. W efekcie tego badania powstaje lista najbardziej zaawansowanych pracodawców w zakresie zarządzania różnorodnością w Polsce – w 2025 r. Lidl Polska znalazł się w elitarnym gronie 75 takich organizacji. Kolejnym krokiem było podpisanie Zasad Wzmacniania Pozycji Kobiet (WEPs), zainicjowanych przez UN Women i UN Global Compact. Zobowiązaliśmy się do ich przestrzegania nie tylko wewnątrz naszej organizacji, ale również do promowania tych wartości w całym łańcuchu dostaw. Oznacza to, że od naszych partnerów biznesowych oczekujemy podobnych standardów równościowych oraz transparentnych polityk płacowych. Jesteśmy przekonani, że tylko budując współpracę opartą na wspólnych wartościach, możemy realnie zmieniać świat na lepsze, jednocześnie skutecznie wspierając globalne Cele Zrównoważonego Rozwoju.

Dlaczego firma handlowa decyduje się na sponsoring UEFA Women's EURO 2025 i organizację Lidl Youth Camp dla dziewcząt?

Partnerstwo z UEFA odzwierciedla zaangażowanie Lidla w wyrównywanie szans oraz wsparcie dla kobiecej piłki nożnej. Dzięki zapewnieniu tego samego poziomu widoczności, aktywacji i zaangażowania fanów, co w przypadku turniejów mężczyzn, Lidl pomaga zagwarantować, że kobiecy sport otrzyma wsparcie, na które zasługuje. Chcemy wykorzystać siłę naszej marki do wywierania pozytywnego wpływu społecznego, zwiększając widoczność kobiet w obszarach tradycyjnie postrzeganych jako męskie. Kluczowym elementem działań Lidla podczas UEFA

eprasa.pl 465f94c41d

Women's EURO 2025 był Lidl Youth Camp w Bazylei, który zgromadził 100 dziewcząt w wieku od 14 do 17 lat z 18 krajów, oferując im profesjonalne treningi, warsztaty żywieniowe oraz możliwość nawiązania trwałych przyjaźni. Przede wszystkim była to przestrzeń do budowania pewności siebie i odkrywania własnego potencjału. Chcemy inspirować młode pokolenie kobiet do aktywności i przełamywania barier – te same cechy są kluczowe również w biznesie. Cieszymy się, że w kolejnych latach możemy tę misję kontynuować, ponieważ Lidl będzie też partnerem UEFA Women's EURO 2029, Women's European Qualifiers 2028/29 oraz UEFA Women's Nations League 2025, 2027, 2029.

Co dla Lidla oznacza „zrównoważone przywództwo" i jakie wyzwania dostrzega Pani dla działu HR w 2026 r.?

Zrównoważone przywództwo w Lidlu to przede wszystkim dbanie o to, aby rozwój firmy łączył się z dobrostanem ludzi. Chodzi o budowanie takich relacji, w których liderzy są wsparciem, potrafią dostrzec potencjał w różnorodności i dają przestrzeń na zachowanie balansu między życiem zawodowym a prywatnym. To przywództwo oparte na odpowiedzialności – nie tylko za cyfry, ale za atmosferę oraz poczucie bezpieczeństwa całego zespołu. Jeśli chodzi o rok 2026, największym wyzwaniem dla działu HR będzie elastyczność i nadążanie za tempem zmian technologicznych przy jednoczesnym zachowaniu empatii biznesu. Już teraz widzimy, że automatyzacja oraz AI zmieniają charakter wielu zawodów. Naszą rolą jest przeprowadzenie pracowników przez te zmiany tak, aby czuli się w nich pewnie, a także mogli zdobyć nowe kompetencje. Kolejnym wyzwaniem jest budowanie poczucia wspólnoty w świecie, który staje się coraz bardziej cyfrowy i rozproszony.

Z okazji Dnia HR-owca, który obchodzimy w czerwcu, czego życzy Pani kolegom i koleżankom z branży i co dziś najbardziej utrudnia Waszą pracę?

Branży życzę przede wszystkim odwagi w byciu rzecznikiem pracowników oraz strategicznym partnerem dla biznesu. Abyśmy w natłoku procesów nigdy nie stracili z oczu tego, co najważniejsze – drugiego człowieka. Niech dział HR będzie miejscem, gdzie rodzą się innowacje społeczne, a nie tylko kolejne procedury. Myślę, że obecnie najbardziej utrudnia nam pracę ogromna zmienność otoczenia, a co za tym idzie, rosnące poczucie niepewności, z którym mierzymy się wszyscy. Dlatego życzę koleżankom i kolegom niesłabnącej energii, satysfakcji z sukcesów naszych zespołów oraz tego, aby praca w dziale HR była postrzegana jako realne budowanie przyszłości organizacji.

Dziękuję za rozmowę.
Anna Włudarczyk

ANNA DĘBICKA-RASIAK

Członek zarządu ds. personalnych w Lidl Polska od stycznia 2025 r. Ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe zdobyła na stanowiskach kierowniczych w obszarach HR. Absolwentka filologii angielskiej i studiów MBA. Prywatnie miłośniczka koni, amatorka gotowania i jazdy na nartach.

eprasa.pl 465f94c41d

temat numeru
zawód: HR-owiec

BLISKO WSZYSTKICH, DALEKO OD SIEBIE

O emocjonalnym ciężarze roli HR-owca

Praca w dziale HR to nie tylko procesy, dane i projekty, ale przede wszystkim nieustanne funkcjonowanie między ludźmi a biznesem. To właśnie w tej przestrzeni często rodzi się samotność HR-owca. Problem narasta, a jego źródła są głębsze niż tylko samo przeciążenie pracą. Rozwiązanie wymaga zarówno decyzji osobistych, jak i zmian organizacyjnych.

Anna Włudarczyk

Redaktorka magazynu „Personel i Zarządzanie". Od wielu lat pisze o branży HRM w Polsce.

a.pl 465f94c41d

O swojej samotności HR-owcy rzadko mówią otwarcie – zwykle ukrywają ją pod etykietą profesjonalizmu, odporności i „radzenia sobie". Jak podkreślają praktycy, to zjawisko nie wynika z braku relacji, lecz z ich szczególnej jakości i odpowiedzialności, jaką niesie ze sobą rola HR-owca w firmie.

SAMOTNOŚĆ WPISANA W ROLĘ

Dział HR funkcjonuje na styku sprzecznych interesów i oczekiwań, a jego zadaniem jest ich łączenie, nie eskalowanie. Oznacza to konieczność ciągłego balansowania. Magdalena Król, doświadczona menedżerka HR, mentorka, coach i trenerka biznesowa uważa, że źródłem przeciążenia w pracy HR-owca nie jest liczba zadań, w dużej mierze wynika ono z samej konstrukcji tej funkcji w organizacji. – *Dział HR rzadko pracuje tylko z jednym interesariuszem. Na co dzień spotykają się tu oczekiwania biznesu, potrzeby pracowników, ograniczenia organizacyjne i tempo zmian. Potrzeba to wszystko nie tylko zrozumieć, ale też połączyć w spójną całość. To powoduje ogromne napięcie emocjonalne, bo dział HR funkcjonuje w tym, co nazywam strefą zgniotu – pomiędzy człowiekiem a wynikiem, empatią a koniecznością stawiania granic. To „pomiędzy" nie jest neutralną przestrzenią, lecz miejscem stałego napięcia* – mówi Magdalena Król. Podkreśla, że dużym obciążeniem jest rola komunikatora decyzji, które nie zawsze są łatwe – zwłaszcza w sytuacjach, takich jak reorganizacje czy zwolnienia. Nawet jeśli dział HR nie jest ich autorem, to właśnie on ponosi ciężar ich przekazania i emocjonalnych konsekwencji.

Zdaniem Magdaleny Król te napięcia mają bardzo konkretny wymiar – HR-owiec „niesie cudze emocje", jednocześnie pilnując własnej stabilności. W praktyce oznacza to konieczność podejmowania decyzji, które nie zawsze są zgodne z osobistymi wartościami czy intuicją. – *Samotność w HR nie wynika z braku relacji,*

Inspiracją do napisania tekstu było webinarium „Samotność HR" zorganizowane w kwietniu 2026 r. przez Lyra Polska, dostawcę Programu Wsparcia Pracowników EAP Lyra Polska. Uczestnikami dyskusji byli: Magdalena Król i Kamil Czajkowski.

eprasa.pl 465f94c41d

lecz z ich specyficznego charakteru – opartego na zaufaniu, ale ograniczonego odpowiedzialnością i koniecznością zachowania dystansu – zauważa Magdalena Król.

PUŁAPKA EMPATII

Naturalną odpowiedzią na potrzeby pracowników jest empatia. W środowisku HR bywa kluczową kompetencją, traktowaną wręcz jako miara jakości pracy z ludźmi. Jednak bez właściwego jej rozumienia łatwo staje się jednym z głównych źródeł przeciążenia i w konsekwencji wypalenia. Empatia rozumiana wyłącznie jako współodczuwanie sprawia, że HR-owiec zaczyna przejmować emocje innych, zamiast nimi zarządzać.

Kamil Czajkowski, psycholog, trener biznesu i coach, zwraca uwagę, że takie podejście nie wystarcza: – *Empatia nie może być tylko współodczuwaniem. Jeśli ograniczymy ją do emocji, szybko się wypalimy. Dojrzała empatia musi być racjonalna. W praktyce oznacza to zmianę sposobu reagowania. Zamiast automatycznego wchodzenia w emocje drugiej osoby potrzebne jest zatrzymanie, nazwanie sytuacji i świadome określenie pełnionej roli. Empatia przestaje być wtedy impulsem, a staje się narzędziem – pozwala zauważyć emocje, ale nie wymaga ich przejęcia.*

Zdaniem Kamila Czajkowskiego przesunięcie z poziomu współodczuwania na poziom rozumienia ma kluczowe znaczenie dla utrzymania równowagi. Dział HR nadal może być blisko ludzi, ale nie kosztem własnych zasobów. Świadome zarządzanie emocjami – zarówno własnymi, jak i cudzymi – pozwala nie tylko chronić siebie, lecz także działać skuteczniej i bardziej adekwatnie do sytuacji.

ROLA RATOWNIKA – DROGA DO WYPALENIA

W wielu organizacjach dział HR w naturalny sposób wchodzi w rolę ratownika. Pomaga, przejmuje inicjatywę, rozwiązuje problemy szybciej, niż zdążą się one w pełni ujawnić. To mechanizm, który początkowo daje poczucie sensu i wpływu – HR-owcy widzą, że są potrzebni i skuteczni – z czasem jednak prowadzi do przeciążenia, bo liczba spraw, które biorą oni na siebie, zaczyna przekraczać realne możliwości. – *W pracy HR-owca bardzo łatwo wejść w schemat, w którym ten wewnętrzny człowiek chce zrobić więcej niż rola, którą pełni. To jest naturalne, jednak kłopot zaczyna się wtedy, gdy z potrzeby pomocy HR-owiec zaczyna brać na siebie odpowiedzialność, która do niego nie należy* – zauważa Magdalena Król.

Jednocześnie wskazuje kierunek dojrzałego działania, który opiera się na świadomym rozróżnianiu swojej roli, odpowiedzialności i możliwości wpływu – tak aby wspierać pracowników w sposób adekwatny, jednak bez wchodzenia w ich decyzje i przejmowania ciężaru, który nie należy do działu HR. – *Dojrzała pomoc nie polega na tym, żeby wejść w czyjeś życie i je naprawiać. Polega na tym, żeby być obok – z empatią, ale z granicami. HR-owiec nie jest od tego, żeby zbawiać ludzi czy rozwiązywać za nich ich trudności* – zaznacza Magdalena Król.

Niestety granica między wsparciem a przejęciem odpowiedzialności jest cienka – i często przekraczana, szczególnie gdy w grę wchodzą emocje i presja czasu.

SAMOTNOŚĆ A PROFESJONALIZM

Jednym z mniej oczywistych źródeł samotności osoby pełniącej funkcję HR jest sposób rozumienia profesjonalizmu. W wielu organizacjach oznacza on bycie „neutralnym mediatorem" – zawsze dostępnym, opanowanym i gotowym do wsparcia innych. Problem pojawia się wtedy, gdy profesjonalizm zaczyna oznaczać tłumienie własnych emocji i potrzeb, a nie świadome zarządzanie nimi. Kamil Czajkowski podkreśla, że takie podejście prowadzi do sztuczności. – *Profesjonalizm nie powinien być maską. Nie chodzi o to, żeby kogoś odgrywać, tylko*

> *Samotność w roli HR-owca nie zniknie. Jest jej częścią – wynika z odpowiedzialności, dostępu do wrażliwych informacji i konieczności podejmowania trudnych decyzji. Ważne jest to, czy jest ona nieuświadomionym ciężarem, czy świadomym wyborem.*

eprasa.pl 465f94c41d

żeby jasno nazywać swoją rolę, swoje granice i to, co HR-owiec może, a czego nie może zrobić.

Brak tej jawności pogłębia izolację i utrudnia budowanie autentycznych relacji, bo HR-owiec przestaje być postrzegany jako realny partner, a zaczyna funkcjonować w roli, której sam nie może w pełni udźwignąć. W efekcie profesjonalizm, który miał chronić rolę działu HR, zaczyna paradoksalnie oddzielać go od ludzi i od własnych zasobów.

ROZBIEŻNOŚĆ WARTOŚCI – CICHA PRZYCZYNA SAMOTNOŚCI

Jednym z najtrudniejszych doświadczeń w pracy HR-owca jest funkcjonowanie w organizacji, której wartości rozmijają się z jego własnymi przekonaniami. To sytuacja szczególnie obciążająca, ponieważ nie tylko obserwuje on te niespójności, ale często uczestniczy w ich operacyjnym wdrażaniu. W efekcie napięcie nie pozostaje wyłącznie na poziomie zawodowym – staje się wewnętrznym konfliktem, który trudno zignorować. – *Jeżeli to, co dzieje się w organizacji, jest niezgodne z wartościami HR-owca, to ma on trzy drogi: może w tym trwać, może próbować to zmienić albo może odejść* – wskazuje Kamil Czajkowski.

Według psychologa każda z tych decyzji wiąże się z kosztami – emocjonalnymi, zawodowymi lub finansowymi. Jednak, jego zdaniem, długotrwałe ignorowanie tej rozbieżności prowadzi do narastającego dystansu, cynizmu i stopniowego wypalenia, które często pojawia się niezauważenie.

RADZENIE SOBIE Z SAMOTNOŚCIĄ – POZIOM OSOBISTY

Zdaniem obojga specjalistów radzenie sobie z samotnością w pracy HR-owca zaczyna się od uważności na siebie – zdolności rozpoznawania własnych reakcji i emocji bez automatycznego oceniania. To właśnie ta świadomość pozwala zauważyć moment, w którym napięcie zaczyna przekraczać bezpieczny poziom. Równie ważne jest konsekwentne stawianie granic, w tym umiejętność zarządzania własną dostępnością i odraczania rozmów, gdy brakuje już zasobów na ich jakościowe przeprowadzenie. Istotnym krokiem jest także odejście od potrzeby bycia lubianym, bo zdaniem Kamila Czajkowskiego, zaufanie w obszarze HR buduje się nie przez sympatię, lecz przez spójność i przewidywalność działania. Nie do przecenienia jest umiejętność regeneracji oraz realistyczne podejście do własnej roli – akceptacja, że nie wszystkie problemy da się rozwiązać i nie każdą odpowiedzialność należy na siebie brać.

PRZECIWDZIAŁANIE SAMOTNOŚCI – POZIOM ORGANIZACYJNY

Jeśli HR-owiec ma być jednocześnie powiernikiem, egzekutorem decyzji i partnerem dla biznesu, to bez odpowiedniego wsparcia systemowego szybko zostanie z tym ciężarem sam, wypalony. Dlatego przeciwdziałanie samotności wymaga rozwiązań wpisanych w kulturę i strukturę organizacji. Według Magdaleny Król i Kamila Czajkowskiego istotny jest tutaj Program Wsparcia Pracowników EAP Lyra Polska, który daje dostęp do zewnętrznych ekspertów i pozwala „odwentylować" emocje oraz spojrzeć na sytuację z innej perspektywy. Jednak kluczowe znaczenie ma kultura otwartości, w której dział HR może mówić o trudnościach bez obawy o utratę wiarygodności. Bez niej nawet najlepsze narzędzia pozostają niewykorzystane. Równie ważne jest realne partnerstwo z biznesem. Dział HR, który jest traktowany wyłącznie jako wykonawca decyzji, ma ograniczony wpływ i większe poczucie osamotnienia niż ten, który współtworzy kierunki działania. Wreszcie znaczenie ma budowanie relacji wewnątrz samego środowiska. – *Zachęcam HR-owców, żeby wymieniali się kontaktami, budowali swoje grupy wsparcia, tworzyli przestrzeń do rozmowy. Większość pełniących role HR-owe doświadcza podobnych sytuacji i tylko my sami jesteśmy w stanie naprawdę się zrozumieć* – podsumowuje Magdalena Król.

SAMOTNOŚĆ, KTÓREJ NIE TRZEBA UNIKAĆ

Samotność w roli HR-owca nie zniknie. Jest jej częścią – wynika z odpowiedzialności, dostępu do wrażliwych informacji i konieczności podejmowania trudnych decyzji. Ważne jest to, czy jest ona nieuświadomionym ciężarem, czy świadomym wyborem. Jak podkreślają eksperci, dopiero odpowiedzialne zarządzanie własnymi granicami, relacjami oraz zasobami pozwala przekształcić samotność z obciążenia w przestrzeń refleksji i dojrzałości. W przeciwnym razie pozostaje ona jednym z najważniejszych, choć najmniej widocznych kosztów pracy w dziale HR. ● ©

eprasa.pl 465f94c41d

KIEDY EXCEL SPOTYKA ŁZY

Menedżer HR w konflikcie między biznesem a człowiekiem

HR-owiec każdego dnia funkcjonuje między dwiema rolami: stratega analizującego wskaźniki, koszty i efektywność działań oraz powiernika dla pracowników w trudnych sytuacjach. To napięcie nie jest wyjątkiem, lecz codziennością tej pracy i trzeba nauczyć się po mistrzowsku nim zarządzać.

eprasa.pl 465f94c41d

Aby w pełni zrozumieć naturę tego konfliktu, warto cofnąć się do definicji tej roli sformułowanej przez m.in. Dave Ulricha. Zgodnie z jego modelem dział HR ma być z jednej strony strategicznym partnerem dla biznesu (*strategic partner*), a z drugiej rzecznikiem pracowników (*employee champion*). W teorii jest to koncepcja zbalansowana, jednak w rzeczywistości korporacyjnej bywa receptą na zawodową „schizofrenię".

TYGIEL SPRZECZNOŚCI

To oczywiste, że zarząd, który jest pracodawcą menedżera HR i decyduje o budżecie, oczekuje wyników. W tej perspektywie dla wielu firm *human resources* wciąż oznacza zasoby, które mają być wydajne, zoptymalizowane, elastyczne i opłacalne. Gdy wyniki finansowe spadają, często pierwszą decyzją staje się redukcja kosztów, co w praktyce oznacza zwolnienia, cięcia budżetów szkoleniowych czy zamrożenie podwyżek. Po drugiej stronie są pracownicy. To oni widzą w liderze HR instytucję zaufania wewnątrz organizacji i oczekują wsparcia – w obronie przed presją biznesową, w dbaniu o zdrowie psychiczne, sprawiedliwe wynagrodzenie czy równowagę między pracą a życiem. Kiedy przychodzą z problemem, nie myślą o wynikach finansowych, lecz o codziennych trudnościach: przeciążeniu, trudnych relacjach czy rosnących kosztach życia.

W samym centrum tych sprzecznych oczekiwań znajduje się HR-owiec. Musi realizować decyzje biznesowe, nawet jeśli oznaczają one trudne rozstania (np. zwolnienie matki wychowującej samotnie dziecko), a jednocześnie współtworzyć narrację o kulturze organizacyjnej i dobrostanie pracowników. To napięcie nie pozostaje bez konsekwencji – rodzi silny dysonans i staje się jednym z najbardziej wymagających aspektów tej roli.

ANATOMIA CODZIENNYCH KONFLIKTÓW

To napięcie nie jest teoretyczne. Ono materializuje się w bardzo konkretnych, codziennych sytuacjach, które testują moralność, asertywność i profesjonalizm każdego HR-owca. Przyjrzyjmy się trzem klasycznym scenariuszom, w których interes biznesu wprost zderza się z ludzką perspektywą.

Toksyczny *high-performer*

W organizacji funkcjonuje dyrektor sprzedaży, który zarządza zespołem twardą ręką, regularnie przekracza budżety i generuje znaczące przychody. Z perspektywy zarządu jest kluczowym menedżerem. Z perspektywy zespołu – źródłem poważnych problemów. Rotacja w jego dziale sięga 40 proc. rocznie, a pracownicy coraz częściej korzystają ze zwolnień z powodu stresu. Do działu HR trafiają skargi – czasem formalne, czasem wyrażane w rozmowach, często w emocjach i łzach. W takiej sytuacji menedżer HR staje przed realnym dylematem.

Krótkoterminowy interes biznesu podpowiada, by chronić menedżera odpowiedzialnego za wyniki. Perspektywa ludzi – a w dłuższym horyzoncie także organizacji – wskazuje na konieczność interwencji, zanim negatywne skutki zarządzania rozleją się szerzej. Każda próba konfrontacji z takim liderem oznacza jednocześnie rozmowę z zarządem, który obawia się utraty wyników. Rolą działu HR staje się wówczas przełożenie problemu na język danych: pokazanie kosztów rotacji, rekrutacji, absencji, spadku zaangażowania czy ryzyka praw-

Aleksandra Kulga

Ekspertka HR i trenerka specjalizująca się w tematyce wypalenia zawodowego, autorka Ogólnopolskiego badania dobrostanu i wypalenia zawodowego w HR.

eprasa.pl 465f94c41d

nego – i zestawienie ich z bieżącymi rezultatami sprzedażowymi.

Restrukturyzacja bez wizerunkowych strat

W obliczu kryzysu gospodarczego zarząd podejmuje decyzję o redukcji etatów o 15 proc. Odpowiedzialność za projektowanie i przeprowadzenie tego procesu spada na lidera HR. Każda pozycja w arkuszu oznacza konkretną osobę – jej sytuację życiową, rodzinę, poczucie bezpieczeństwa. Z perspektywy biznesu kluczowe jest szybkie, bezbolesne i zgodne z prawem przeprowadzenie zmian, przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyk wizerunkowych. Z perspektywy pracowników ważne są jasne wyjaśnienia, empatia i realne wsparcie. Napięcie w takim momencie osiąga najwyższy poziom. Dział HR musi działać profesjonalnie, komunikować trudne decyzje i często przyjmować na siebie emocje osób dotkniętych zmianą – zwłaszcza gdy menedżerowie chowają się za plecami HR-owców (w trudnych sytuacjach robią to często). To doświadczenie, które wykracza poza operacyjne zarządzanie procesem i stawia pytania o granice tej funkcji oraz jej osobisty wymiar (czy jestem jeszcze dobrym człowiekiem).

Polityka powrotu do biura

Po pandemii zarząd podejmuje decyzję o powrocie do pracy stacjonarnej w wymiarze czterech dni w tygodniu, argumentując ją potrzebą większej kontroli, spontanicznej współpracy i odbudowy kultury organizacyjnej. Jednocześnie wyniki badań pracowniczych pokazują coś innego – 80 proc. pracowników preferuje elastyczność, a praca zdalna poprawiła ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i ograniczyła codzienne obciążenia.

HR-owiec znajduje się w sytuacji napięcia między tymi perspektywami. Z jednej strony widzi ryzyko spadku dobrostanu, frustracji i potencjalnych odejść kluczowych pracowników, z drugiej – musi wspierać decyzję biznesową. Jego rolą staje się szukanie rozwiązań pośrednich tam, gdzie przestrzeń do kompromisu jest ograniczona. W praktyce oznacza to komunikowanie decyzji, z którą nie zawsze się utożsamia, oraz mierzenie się z reakcjami pracowników, którzy odbierają ją jako ograniczenie swojej autonomii.

DZIAŁ HR TO NIE PRZYJACIEL

W tym miejscu warto zmierzyć się z jednym z najbardziej utrwalonych mitów dotyczących tej funkcji. Szczególnie widoczny jest on w mediach społecznościowych, gdzie często pojawia się przekaz: „Dział HR nie jest po stronie pracownika, dział HR chroni firmę". Dla wielu osób pracujących w tym obszarze – często z prawdziwej pasji – jest to uproszczenie, które pomija istotę ich pracy. Rzeczywistość jest bardziej złożona. Dział HR rzeczywiście odpowiada za ochronę interesów organizacji, jednak w dojrzałym ujęciu oznacza to także dbanie o pracowników – ich warunki pracy, bezpieczeństwo i długoterminowe funkcjonowanie w firmie.

Pracownicy często wpadają w pułapkę traktowania działu HR jak związków zawodowych lub darmowego terapeuty. Oczekują absolutnej, bezwarunkowej lojalności wobec ich racji. Gdy menedżer HR zdecydowanie odmawia, uznając oczekiwania pracownika za nierealne w kontekście budżetu lub strategii, pojawia się silne rozczarowanie i zarzuty o „sprzedanie się korporacji". Jednocześnie dla części dyrektorów operacyjnych HR-owiec, który podnosi kwestie poziomu stresu, jakości przerw czy działań przeciwdziałających wypaleniu, bywa postrzegany jako ktoś, kto nie rozumie realiów biznesowych i generuje dodatkowe koszty. W efekcie znajduje się w trudnym położeniu: z jednej strony odbierany jako zbyt wymagający wobec biznesu, z drugiej – jako niewystarczająco wspierający pracowników. Dla zarządu bywa utożsamiany z rolą rzecznika pracowników, dla pracowników – z reprezentantem interesów organizacji.

SAMOTNOŚĆ DŁUGODYSTANSOWCA

Nie sposób pominąć też jednego z kluczowych, a często przemilczanych pytań: kto dba o dobrostan osób odpowiedzialnych za dobrostan innych? Koszt psychologiczny funkcjonowania w stałym napięciu między wymienionymi wcześniej rolami jest wysoki. Badania pokazują, że specjaliści i menedżerowie HR należą do grup szczególnie narażonych na wypalenie zawodowe. Empatia – będąca jednym z podstawowych narzędzi w tej pracy – ma swoją cenę. Zjawisko *empathy fatigue* (zmęczenie współczuciem) uderza w działy personalne ze zdwojoną siłą. Menedżer HR nie może pozwolić sobie na rozprężenie w pracy, nawet w gorszym dniu. Jego funkcja wymaga stałej obecności i uważności – oczekuje się od niego spokoju w sytuacjach kryzysowych oraz zdolności zarządzania emocjami innych przy jednoczesnym ograniczaniu ekspresji własnych.

eprasa.pl 465f94c41d

Z pełnieniem tej funkcji wiąże się także szczególny rodzaj samotności. HR-owiec ma dostęp do wrażliwych i poufnych informacji: zna poziomy wynagrodzeń, decyzje kadrowe, plany rozstań, a często również osobiste historie pracowników. To ogranicza możliwość swobodnego dzielenia się refleksjami czy emocjami w organizacji podczas wspólnej kawy czy lunchu – nawet nieformalne rozmowy mogą zostać odebrane jako oficjalne stanowisko. W efekcie pozostaje on w pozycji, która z natury rzeczy oddziela go od innych – jest samotną wyspą.

STRATEGIE PRZETRWANIA I BUDOWANIA MOSTÓW

Pojawia się więc pytanie, czy ten konflikt musi mieć destrukcyjny charakter. Niekoniecznie. To napięcie nie jest błędem systemu, lecz jego immanentną cechą. Kluczowe staje się nie tyle jego eliminowanie, co umiejętność przekształcania go w wartość. W tym ujęciu istotą roli działu HR jest integrowanie perspektywy organizacji z odpowiedzialnością za pracowników.

Empatia oparta na danych

Językiem biznesu są liczby, a językiem ludzi – emocje. Aby skutecznie łączyć te dwa światy, HR-owiec musi operować obiema perspektywami jednocześnie. Na przykład w rozmowach z zarządem o budżecie na programy wsparcia psychologicznego czy działania zapobiegające wypaleniu nie wystarcza odwołanie do argumentów etycznych – konieczne jest przedstawienie twardych danych w Exelu. Oznacza to pokazywanie kosztów absencji związanych ze stresem, wydatków na rekrutację i wdrożenie nowych pracowników w miejsce tych, którzy odeszli z powodu przeciążenia, a także zależności między poziomem dobrostanu a wynikami biznesowymi. Rolą działu HR staje się przełożenie troski o pracownika na język efektywności i ryzyka – aby było jasne, że nie jest to obszar działań CSR, lecz element realnej strategii optymalizacji zysków.

Radykalna transparentność i zarządzanie oczekiwaniami

Jednym z częstszych błędów popełnianych przez dział personalny jest składanie obietnic bez pokrycia, mających jedynie na celu chwilowe uspokojenie nastrojów. Deklaracje o podjęciu działań w sprawie podwyżki, mimo świadomości zamkniętych budżetów, podważają wiarygodność tej funkcji. Dojrzałe podejście opiera się na transparentności, nawet jeśli oznacza to komunikowanie trudnych informacji. Zamiast budować wrażenie nieograniczonego wpływu na decyzje organizacyjne, HR-owiec jasno określa swoje możliwości i granice. Komunikat: „Rozumiem twój problem. Zrobię wszystko, co w moich kompetencjach, aby ci pomóc, ale ostateczna decyzja zależy od budżetu zarządu, a te na ten rok są zamknięte. Zastanówmy się, co możemy zrobić w ramach tego, na co mamy wpływ" – buduje o wiele większy szacunek niż puste obietnice.

Asertywność wobec biznesu

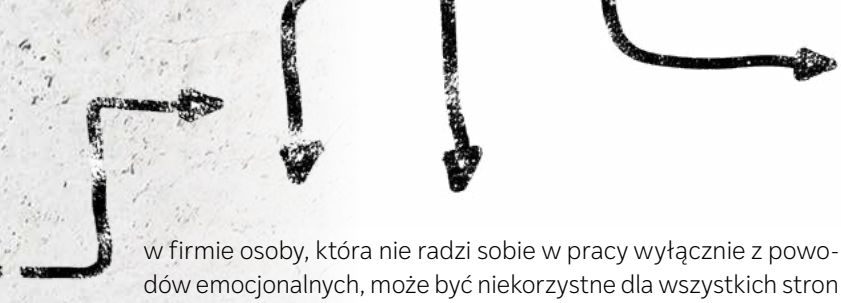
Bycie partnerem strategicznym nie oznacza bezkrytycznego potwierdzania decyzji zarządu. Menedżer HR powinien mieć odwagę wyrazić sprzeciw, gdy proponowane rozwiązania mogą negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji i jej kulturę. W sytuacji, gdy biznes dąży do wdrożenia działań oszczędnościowych z ryzykiem spadku morale, rolą działu HR jest przedstawienie konsekwencji w sposób rzeczowy i oparty na danych. Obejmuje to wskazanie potencjalnych kosztów, takich jak utrata kluczowych pracowników czy spadek efektywności, oraz zaproponowanie alternatywnych rozwiązań, które pozwolą realizować cele finansowe bez nadmiernego obciążania organizacji.

Przedefiniowanie dobra pracownika

Wbrew pozorom dbanie o dobrostan pracowników nie oznacza bezwarunkowego spełniania wszystkich oczekiwań. Jednym z ważniejszych elementów funkcji HR jest udzielanie rzetelnej, czasem trudnej, ale konstruktywnej informacji zwrotnej. Utrzymywanie

> *Złudzeniem jest wiara, że możliwa jest pełna harmonia między interesem biznesu a oczekiwaniami wszystkich pracowników na każdym etapie ich kariery. Taki punkt przecięcia nie istnieje.*

eprasa.pl 465f94c41d



w firmie osoby, która nie radzi sobie w pracy wyłącznie z powodów emocjonalnych, może być niekorzystne dla wszystkich stron – zarówno dla niej samej, jak i dla zespołu oraz firmy. Dojrzałe podejście polega na wspieraniu rozwoju tam, gdzie jest to możliwe, a tam, gdzie nie przynosi to efektów – na przeprowadzeniu procesu rozstania w sposób profesjonalny i z poszanowaniem godności.

Oksygenacja własna

Pracownicy działu HR nie są w stanie wspierać ani biznesu, ani pracowników, jeśli sami funkcjonują na granicy wyczerpania. Dlatego tak istotne staje się dbanie o własne zasoby – korzystanie z superwizji, wsparcia coachów oraz świadome wyznaczanie granic czasu pracy. To elementarne BHP w tym zawodzie. Niezbędny jest także wentyl bezpieczeństwa – przestrzeń do rozmowy i odreagowania napięć. W praktyce oznacza to budowanie relacji z innymi liderami HR, również poza własną organizacją, aby móc otwarcie dzielić się dylematami, frustracjami i zrzucić z siebie ciężar cudzych problemów.

KONIEC WALKI NA RINGU

Złudzeniem jest wiara, że możliwa jest pełna harmonia między interesem biznesu a oczekiwaniami wszystkich pracowników na każdym etapie ich kariery. Taki punkt przecięcia nie istnieje – organizacje dążą do efektywności i przyspieszenia, podczas gdy ludzie potrzebują bezpieczeństwa, sensu i stabilności. Rola menedżera HR nie polega na rozwiązaniu tego napięcia, lecz na jego stałym równoważeniu. To proces nieustannego kalibrowania między celami biznesowymi a perspektywą pracowników. Zachwianie tej równowagi w którąkolwiek stronę niesie konsekwencje – utratę zaufania i zaangażowania albo osłabienie zdolności organizacji do realizacji strategii. Wartość menedżera HR nie wynika z opowiadania się po jednej ze stron, lecz z umiejętności funkcjonowania dokładnie na styku tych perspektyw – tam, gdzie dane i wskaźniki krzyżują się z emocjami, nawykami, zaangażowaniem i frustracją pracowników.

Oznacza to częste przechodzenie między skrajnie różnymi kontekstami – od wymagających rozmów z zarządem do indywidualnych spotkań z pracownikami w kryzysie. Towarzyszące temu napięcie i poczucie rozdarcia nie są oznaką błędu, lecz naturalnym elementem tej funkcji. To właśnie w tym obszarze ujawnia się istota pracy lidera HR – zarządzanie najbardziej złożonym zasobem, jakim jest ludzki potencjał, w warunkach silnej presji biznesowej i rynkowej.

Nie chodzi o wybór między biznesem a człowiekiem, lecz o ich łączenie – jedno bez drugiego nie funkcjonuje. Zrozumienie i świadome zarządzanie tym napięciem to ważny krok rozwojowy w karierze HR-owca, oznaczający przejście od roli administratora do roli wizjonera. To wymagająca, ale jednocześnie satysfakcjonująca ścieżka. Życzę Wam sukcesów w podążaniu nią. ● ©

eprasa.pl 465f94c41d

TO SIĘ OPŁACA!

Najnowsze dane o wynagrodzeniach na stanowiskach personalnych

Wynagrodzenia w działach HR rosną, a te coraz wyraźniej umacniają swoją pozycję w organizacjach. Najwyższe mediany płac dotyczą dziś dyrektorów personalnych i doświadczonych HR Business Partnerów, jednak o atrakcyjności zawodu decydują nie tylko finanse, lecz także realny wpływ na kulturę pracy i sposób zarządzania firmą.

Jeszcze kilka lat temu dział HR był postrzegany głównie jako funkcja wspierająca biznes. Dziś coraz częściej znajduje się blisko strategicznych decyzji, co znajduje odzwierciedlenie również w poziomach wynagrodzeń. Z najnowszych danych raportu płacowego Sedlak & Sedlak (wiosna/lato 2026) wynika, że mediana wynagrodzenia dyrektora personalnego w dużych organizacjach przekracza 35 tys. zł brutto, a doświadczeni HR Business Partnerzy osiągają wynagrodzenia na poziomie kilkunastu tysięcy złotych miesięcznie.

WYNAGRODZENIA NA STANOWISKACH HR-OWYCH

DYREKTOR PERSONALNY (duże i bardzo duże organizacje)	35 176 zł
DYREKTOR PERSONALNY (średniej wielkości organizacje)	25 000 zł
KIEROWNIK DZIAŁU PERSONALNEGO (większe działy)	20 182 zł
KIEROWNIK DZIAŁU PERSONALNEGO (mniejsze działy)	15 000 zł
HR BUSINESS PARTNER (ekspert – kierownik)	15 963 zł
HR BUSINESS PARTNER (ekspert – specjalista)	12 500 zł
SPECJALISTA DS. PERSONALNYCH (ekspert)	10 422 zł
SPECJALISTA DS. PERSONALNYCH (starszy)	9 170 zł
SPECJALISTA DS. PERSONALNYCH (doświadczony)	8 000 zł
SPECJALISTA DS. PERSONALNYCH (młodszy)	6 600 zł

Podane kwoty stanowią medianę miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego brutto
Źródło: Raport Płacowy Sedlak & Sedlak – wiosna/lato 2026.
Szczegółowe rozkłady wynagrodzeń w rozbiciu na kwartyle, decyle, branże czy regiony dostępne są na raportyplacowe.pl

dr Piotr Sedlak, partner zarządzający Sedlak & Sedlak

Choć działy personalne nie osiągają poziomów wynagrodzeń charakterystycznych dla IT, to należą obecnie do jednych z lepiej wynagradzanych obszarów w firmach. Pieniądze to jednak nie wszystko, bo dla wielu HR-owców liczy się zapewne także to, że ich praca pozwala wpływać na sposób działania całej organizacji: kulturę pracy, jakość zarządzania i doświadczenia pracowników, a to często największe źródło satysfakcji.

eprasa.pl 465f94c41d

OBECNOŚĆ BEZ WPŁYWU

Czy dział HR jest gotowy do brania odpowiedzialności za biznes?

epraso.pl 465f94e410

Monika Maria Masztafiak

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

W ostatnich latach funkcja HR przeszła wyraźną transformację, poszerzając zakres działań i zwiększając swoją widoczność w organizacji. Jednak nie w każdym przypadku przełożyło się to na realny wpływ na decyzje biznesowe. Pojawia się więc zasadnicze pytanie: czy rosnąca obecność działu HR idzie w parze z jego rzeczywistym udziałem w kształtowaniu kierunku firmy?

W wielu organizacjach dział HR „jest już przy stole". Uczestniczy w spotkaniach, zabiera głos, komentuje kierunek. Na poziomie obserwacji wszystko się zgadza, ale czy ta obecność oznacza współdecydowanie? Można być częścią rozmowy, a nie być częścią decyzji. Można mieć głos, a nie mieć wpływu na wynik. Można być zaproszonym do stołu i nadal nie współdecydować o tym, co istotne. W tym miejscu pojawia się coś znacznie bardziej niebezpiecznego niż brak kompetencji czy zaangażowania – iluzja wpływu. Przekonanie, że skoro jesteśmy bliżej, to znaczy, że realnie oddziałujemy na kierunek.

ILUZJA WPŁYWU

Ta iluzja zatrzymuje dziś wiele zespołów HR w połowie drogi. Funkcja nie jest już „z boku", ale wciąż nie znajduje się w centrum procesu decyzyjnego. Z zewnątrz wszystko wygląda właściwie: jest obecność, jest głos, jest udział. A jednak czegoś brakuje. Nie dlatego, że dział HR robi za mało. I nie dlatego, że nie rozumie biznesu. Problem polega na czymś subtelniejszym – na myleniu widoczności z pozycją. Widoczność daje obecność. Dopiero pozycja daje realny wpływ.

To nie jest problem jednostek, lecz konstrukcji systemu. W wielu organizacjach dział HR nadal funkcjonuje poza architekturą decyzji – jako funkcja wspierająca ich realizację, a nie współtworząca ich logikę. Tymczasem strategia zaczyna się dopiero tam, gdzie zapada decyzja. Nie w działaniach, programach czy inicjatywach, tylko w odpowiedziach na podstawowe pytania: kto decyduje, na jakich danych, z jaką odpowiedzialnością i z jakimi konsekwencjami. To właśnie jest architektura decyzji i jedno z najważniejszych źródeł przewagi organizacyjnej.

Dział HR staje się strategiczny dopiero wtedy, gdy zaczyna wpływać na ten poziom. Gdy przestaje być wykonawcą kierunku, a zaczyna współdecydować o tym, jaki ten kierunek w ogóle jest. Dlatego luka, z którą dziś mierzy się wiele organizacji, nie dotyczy kompetencji ani zaangażowania działu HR. Dotyczy różnicy między obecnością a wpływem. Dział HR jest bardzo blisko, ale w wielu przypadkach – wciąż obok. Pytanie, które pozostaje otwarte, brzmi: czy ta bliskość przełoży się na realny udział w decyzjach, czy pozostanie jedynie jej iluzją?

AMBICJA BEZ WYBORU

Kiedy wpływ nie nadąża za ambicją, najłatwiej odpowiedzieć ruchem: kolejny program, kolejna inicjatywa, kolejny projekt „dla ludzi". Na pierwszy rzut oka wygląda to jak rozwój. Jak energia. Jak dowód, że dział HR funkcjonuje i reaguje. I właśnie dlatego tak łatwo tego nie zauważyć. Bo problemem nie jest brak działania – problemem jest jego nadmiar.

To jedna z najczęstszych pułapek. Gdy wpływ jest ograniczony, HR-owcy próbują nadrobić to aktywnością. Dokładają, poszerzają, odpowiadają na kolejne potrzeby – dzieje się coraz więcej. Dział HR jest coraz bardziej widoczny, a mimo to realna zmiana pozostaje niewielka. Można być wszędzie i nie zmieniać niczego. Można uczestniczyć w każdej rozmowie i nie mieć wpływu na żadną decyzję. W tym miejscu potrzebne jest zatrzymanie. Nie po to, by zrobić więcej, lecz by zobaczyć mechanizm:

- aktywność nie daje wpływu,
- widoczność nie daje władzy,
- obecność nie daje pozycji.

Paradoks polega na tym, że dział HR ma dziś dostęp do wszystkiego: narzędzi, benchmarków, trendów, modeli i gotowych rozwiązań. Problem nie polega więc na braku możliwości działania, lecz na braku selekcji tego, co realnie zmienia wynik. Jeśli wszystko staje się ważne, nic nie pozostaje strategiczne. W efekcie dział HR bywa obecny w wielu obszarach, ale coraz rzadziej tam, gdzie jego wpływ jest naprawdę potrzebny.

Nie brak działania jest dziś wyzwaniem. Jest nim rozproszenie – uwagi, energii i priorytetów. A w konsekwencji także wpływu. Dlatego dojrzałość tej funkcji nie polega na dokładaniu kolejnych inicjatyw, lecz na zdolności wyboru. Na odwadze, by nie odpowiadać na wszystko i nie budować swojej wartości liczbą projektów.

TAK ROBI RYNEK

Kiedy wybór przestaje być jasno definiowany, szybko pojawia się jego substytut – uzasadnienie. Najczęściej przyjmuje ono jedną, pozornie racjonalną formę: „robimy to, bo tak robi rynek". Zdanie, które brzmi profesjonalnie i odpowiedzialnie, daje poczucie bezpieczeństwa i zgodności z trendami. W praktyce jednak rzadko bywa decyzją. Jest skrótem myślowym, który pozwala ominąć kluczowe pytanie: czy to jest właściwy kierunek dla naszej organizacji i jaki efekt biznesowy ma przynieść.

Odwołanie do rynku nie jest strategią. Nie jest też argumentem biznesowym. To kontekst, który może wspierać decyzję, ale jej nie zastępuje. I tu zaczyna się realny problem. Jeśli działania wynikają głównie z tego, co robią inni, przestają być decyzjami organizacji. Stają się powieleniem rozwiązań, które nie zawsze odpowiadają na jej specyfikę i wyzwania. Dlatego warto jasno rozdzielić pojęcia: *best practice* nie jest strategią, *benchmark* nie jest kierunkiem, a zgodność z rynkiem nie jest przewagą. Zgodność daje poczucie bezpieczeństwa, ale rzadko buduje wynik. Organizacje, które „robią wszystko dobrze", często nie wygrywają właśnie dlatego, że robią to samo co inni. Tymczasem strategia zaczyna się tam, gdzie kończy się kopiowanie. W konsekwencji obserwujemy dziś wiele inicjatyw, które istnieją formalnie, ale nie zmieniają rzeczywistości organizacyjnej. Programy wellbeingowe są wdrażane bez jasnego przełożenia na wynik. Kultura organizacyjna jest komunikowana, ale nie wpływa na decyzje liderów. *Employee experience* funkcjonuje jako projekt, lecz nie przekłada się na codzienność pracy.

eprasa.pl 465f94c41d

Zanim ruszysz szybciej – zatrzymaj się mądrzej. I odpowiedz sobie uczciwie: czy naprawdę chcesz mieć wpływ... czy tylko być bliżej tych, którzy go mają?

Z perspektywy zarządu takie działania coraz częściej są postrzegane jako odpowiedź na modę, a nie na realny problem biznesowy. To nie jest kwestia jakości rozwiązań. To kwestia decyzji – a w wielu przypadkach jej braku. Z tego powodu dział HR nie traci wpływu dlatego, że robi za mało, lecz dlatego, że nie potrafi obronić swoich działań jako decyzji biznesowych.

Granica między funkcją HR operacyjną a strategiczną przebiega właśnie tutaj. Pierwsza koncentruje się na wdrażaniu rozwiązań. Druga zaczyna od pytania: dlaczego to robimy i jaki wpływ ma to na wynik. Jeśli na to pytanie nie ma jasnej odpowiedzi, działania pozostają na poziomie intencji. A decyzje biznesowe nie zapadają na poziomie intencji – zapadają na poziomie wpływu. Dlatego realne przejście nie polega na zwiększaniu liczby inicjatyw, lecz na zmianie punktu odniesienia, z uzasadniania działań rynkiem na branie odpowiedzialności za własne decyzje. Dopiero w tym miejscu zaczyna się rzeczywisty wpływ.

NIE LICZYSZ – NIE DECYDUJESZ

Organizacje działają na liczbach – dział HR, który nie operuje danymi, mówi „językiem intencji". Zarząd podejmuje decyzje w „języku wpływu". Dopóki te dwa poziomy nie zostaną połączone, obecność przy stole nie przekłada się na decyzyjność. Dlatego dział HR nie może funkcjonować wyłącznie na poziomie deklaracji. Musi przekładać swoje działania na wynik – konkretny, policzalny i możliwy do obrony. To moment, w którym zmienia się sposób myślenia o tej funkcji. Nie chodzi o robienie więcej, lecz o mierzenie tego, co realnie wpływa na decyzje. W praktyce oznacza to zmianę punktu ciężkości. Zamiast mierzyć wyłącznie zaangażowanie, organizacja zaczyna rozumieć koszt błędnych decyzji personalnych. Zamiast mówić o retencji – analizuje wartość i koszt utraty kluczowych kompetencji. Zamiast komunikować kulturę – ocenia jej wpływ na wynik i sposób podejmowania decyzji. To właśnie te dane zmieniają poziom rozmowy.

Dobrym przykładem jest wellbeing – jeden z najczęściej wdrażanych i jednocześnie najrzadziej rozliczanych obszarów. Bez powiązania z wynikiem pozostaje kosztem. W momencie, gdy zaczyna być mierzony i powiązany z efektywnością organizacji, staje się elementem strategii. Nie jest to różnica semantyczna, lecz różnica w poziomie odpowiedzialności. Działania, których nie można powiązać z wynikiem, pozostają dla zarządu inicjatywami „wartymi rozważenia". W sytuacji wyboru przegrywają z tym, co jest policzalne. W tym miejscu zmienia się język HR. Z języka „dobrze brzmi" na język „ma wpływ". Z rozmowy o aktywnościach na rozmowę o wyniku. I to właśnie tutaj zaczyna się rzeczywiste partnerstwo.

Strategiczny dział HR nie wynika z nazwy funkcji, lecz z wpływu na decyzje, współodpowiedzialności za wynik oraz odwagi zatrzymania działań, które tego wpływu nie budują. Bez tych elementów dział HR pozostaje wspierający – nawet jeśli działa na wysokim poziomie operacyjnym. Prawdziwy moment przejścia nie polega na zwiększeniu liczby spotkań, w których uczestniczy. A na zmianie języka, w którym rozmawia z biznesem. Bo od tego momentu nie wystarczy mieć rację. Trzeba ją jeszcze policzyć.

DZIAŁ HR I WŁADZA

Dostęp do stołu decyzyjnego przestał być dziś głównym problemem – dział HR jest obecny, uczestniczy w rozmowach, zabiera głos. A jednak jego wpływ nadal pozostaje ograniczony. Powód jest prosty i... niewygodny. Obecność nie oznacza współdecydowania. Na pewnym etapie przestaje chodzić o kompetencje, dane czy dostęp do informacji. Zostaje jedno pytanie: czy dział HR jest gotowy z tego wpływu skorzystać? W praktyce oznacza to wejście w decyzję – współtworzenie jej, kwestionowanie, a w konsekwencji wzięcie za nią odpowiedzialności. I właśnie w tym miejscu pojawia się temat, o którym w środowisku HR-owym mówi się zbyt rzadko: władza. Nie jako formalna funkcja, lecz jako realna zdolność wpływania na kierunek organizacji.

Bycie partnerem strategicznym nie wynika z wiedzy. Wynika z gotowości wejścia w napięcie decyzyjne. Z umiejętności powiedzenia „nie", gdy kierunek

eprasa.pl 465f94c41d

jest nieuzasadniony. Z odwagi zakwestionowania decyzji, które już zostały uznane za oczywiste. Z odpowiedzialności za ich konsekwencje – nie tylko w obszarze ludzi, lecz także w wyniku biznesowym. To moment, w którym wiele osób się zatrzymuje. Nie z powodu braku kompetencji, lecz z powodu ceny, jaką niesie ta rola. Bo wpływ ma swoją cenę: to współodpowiedzialność za wynik, rezygnacja z komfortu powszechnej akceptacji, gotowość do wejścia w konflikt i prowadzenia trudnych rozmów. To także konieczność mówienia rzeczy, których organizacja nie chce usłyszeć, oraz przesunięcie rozmowy z poziomu „ludzi" na poziom „biznesu przez ludzi".

Właśnie tutaj ujawnia się największa luka. Dział HR chce wpływu, ale nie zawsze jest gotowy ponieść konsekwencje tej roli. Dlatego władza w organizacji nie wynika z tytułu ani z miejsca przy stole. Jest konsekwencją decyzji, które jesteśmy gotowi podjąć i obronić. I to jest moment rozstrzygający: tu dział HR przestaje być blisko decyzji, a zaczyna być ich częścią – albo świadomie pozostaje obok.

DZIAŁ HR TEŻ MA EGO

Największym ograniczeniem działu HR nie zawsze jest system. Czasem są nim przekonania osób, które go tworzą – w tym przekonanie, że „wiemy lepiej". Przez lata dział HR budował swoją tożsamość wokół ważnego i potrzebnego założenia: że stoi po stronie ludzi. To fundament, który pozwolił tej funkcji się rozwinąć i zyskać znaczenie. Problem pojawia się wtedy, gdy to przekonanie przestaje być weryfikowane. W praktyce łatwo zamienia się ono w pewność. W założenie, że dział HR rozumie potrzeby organizacji, zanim je rzeczywiście sprawdzi; przekonanie, że wie, co będzie działać, zanim zobaczy, co naprawdę się dzieje. I właśnie w tym miejscu pojawia się subtelne przesunięcie.

Osoby pracujące w dziale HR mówią o słuchaniu pracowników, a jednocześnie opierają się na raportach, benchmarkach i własnych założeniach. Mówią o potrzebach organizacji, ale często definiują je bez jej realnego udziału. Deklarują zmianę, ale przychodzą z gotowymi rozwiązaniami. To podejście brzmi profesjonalnie do momentu, w którym pojawia się pytanie: na jakiej podstawie? Jeśli decyzje opierają się na tym, co działa gdzie indziej albo co wydaje się właściwe, łatwo tracą kontakt z rzeczywistością konkretnej organizacji. A wtedy nawet dobrze zaprojektowane inicjatywy przestają mieć znaczenie.

To moment niewygodny, ale kluczowy. Bo dojrzałość funkcji HR zaczyna się tam, gdzie kończy się przekonanie o własnej racji. Każdy dział w organizacji ma swoje schematy, przekonania i ślepe punkty – HR nie jest wyjątkiem. Dopóki nie zostaną zauważone, rozwiązania będą projektowane dla organizacji wyobrażonej – nie tej, która istnieje naprawdę. A to oznacza brak wpływu, mimo wysokiej jakości działań. Dlatego zanim pojawi się kolejna inicjatywa, warto zatrzymać się i zadać trudniejsze pytanie: czy odpowiadamy na realny problem… czy na własne przekonanie, że już znamy odpowiedź?

WYPALENIE HR-OWCÓW – PROBLEMEM ORGANIZACJI

Specjaliści HR biorą na siebie coraz więcej odpowiedzialności, pozostając jednocześnie poza momentem decyzji, które definiują kierunek organizacji. To zaburzenie równowagi, którego system nie jest w stanie utrzymać w dłuższej perspektywie. W dobrze działającej firmie odpowiedzialność i wpływ idą w parze. Jeśli jedno rośnie bez drugiego, powstaje przeciążenie. W praktyce oznacza to zmianę sposobu funkcjonowania. Dział HR przestaje projektować rozwiązania, a zaczyna reagować. Zamiast wpływać na decyzje – zajmuje się ich konsekwencjami. Pojawia się operacyjność: gaszenie pożarów, korygowanie skutków, utrzymywanie systemu, którego nie współtworzył. To pierwszy sygnał.

Drugi ujawnia się chwilę później i bywa mylnie interpretowany jako wypalenie. W rzeczywistości nie jest to problem energii ani motywacji. To efekt strukturalny – przeciążenie odpowiedzialnością bez realnego wpływu. Dział HR dźwiga dziś napięcia organizacji: zmiany, konflikty, oczekiwania zarządu i realia pracowników, pozostając jednocześnie poza decyzjami, które te napięcia generują. Źródło problemu nie leży więc w samej funkcji HR, lecz w konstrukcji systemu decyzyjnego. Dlatego wypalenie HR-owców nie jest wyłącznie kwestią wellbeingową – jest ryzykiem biznesowym. Funkcja, która działa reaktywnie, obniża jakość decyzji w całej organizacji. Rośnie koszt błędów, spada spójność działań, zanika kierunek. I w tym miejscu pojawia się właściwe pytanie – nie o kolejne

eprasa.pl 465f94c41d

działania, lecz o decyzję fundamentalną: czy dział HR uczestniczy w momencie, w którym decyzje powstają, czy jedynie wtedy, gdy są wdrażane? Dopóki ta kwestia pozostaje nierozstrzygnięta, dział HR będzie ponosił odpowiedzialność za obszary, na które nie ma wpływu. A to nieuchronnie prowadzi do przeciążenia.

DECYZJA JEST NAJWAŻNIEJSZA

Na tym etapie możliwe są dwie drogi: można dodać kolejną inicjatywę albo podjąć decyzję, która rzeczywiście zmienia sposób działania. To nie jest już pytanie o to, co robić więcej, ale o to, jaką rolę chce odgrywać HR-owiec w systemie decyzji. I warto to powiedzieć jasno: nie każdy musi być partnerem strategicznym, ale każdy powinien świadomie wybrać swoją rolę. Istnieją dwie ścieżki.

Eksperckość

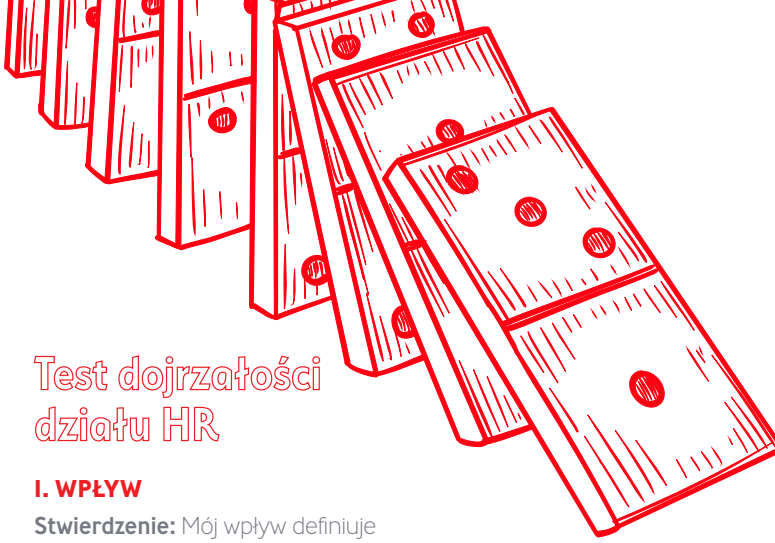
Można zdecydować się na wysoką specjalizację w konkretnym obszarze: rozwoju, rekrutacji, kulturze organizacyjnej, *employee experience* czy relacjach pracowniczych. To rola potrzebna i realnie wpływowa – pod warunkiem że jest jasno zdefiniowana. Wymaga koncentracji, konsekwencji i odpowiedzialności za jakość w wybranym obszarze. To ścieżka, w której wartość wynika z wiedzy i doświadczenia.

Wpływ strategiczny

Druga droga oznacza zmianę poziomu odpowiedzialności – przejście z roli eksperta do roli współtwórcy decyzji. Oznacza wybór, priorytetyzację, odrzucanie, kwestionowanie i współodpowiedzialność za wynik. W tej roli nie wystarczy wiedzieć – trzeba decydować.

To nie jest wybór między ścieżką lepszą i gorszą. To wybór między koncentracją na wybranym obszarze a odpowiedzialnością za całość. Dopiero świadoma decyzja porządkuje rolę, nadaje kierunek działaniom i pozwala wyjść z reaktywności. Dlatego warto odpowiedzieć sobie na jedno pytanie: czy chcesz doskonalić to, co robisz… czy współdecydować o tym, co naprawdę się wydarzy? Bo wpływ nie zaczyna się od działania. Zaczyna się od decyzji.

Zanim ruszysz szybciej – zatrzymaj się mądrzej. I odpowiedz sobie uczciwie: czy naprawdę chcesz mieć wpływ… czy tylko być bliżej tych, którzy go mają? ● ©



Test dojrzałości działu HR

1. WPŁYW

Stwierdzenie: Mój wpływ definiuje udział w decyzjach, nie liczba działań.

Pytania:

- W ilu kluczowych decyzjach organizacji realnie uczestniczę?
- Czy mam wpływ na kierunek, czy tylko na jego wdrożenie?
- Czy moja obecność zmienia decyzję, czy tylko ją wspiera?

2. STRATEGIA

Stwierdzenie: Strategia HR to wybór, nie suma inicjatyw.

Pytania:

- Czego świadomie nie robimy jako dział HR?
- Jakie 2–3 działania mają realny wpływ na wynik biznesowy?
- Czy moje działania odpowiadają na problem firmy, czy na trend z rynku?

3. DECYZJE

Stwierdzenie: Bez udziału w decyzjach nie ma wpływu strategicznego.

Pytania:

- Czy uczestniczę w definiowaniu decyzji, czy tylko w ich komunikacji?
- Czy mam odwagę powiedzieć: „to nie jest właściwy kierunek"?
- Gdzie dziś unikam napięcia decyzyjnego?

4. DANE

Stwierdzenie: To, czego nie mierzę, nie istnieje w rozmowie zarządu.

Pytania:

- Czy potrafię pokazać ROI projektów HR-owych?
- Jak moje działania wpływają na wynik finansowy?
- Czy decyzje HR-owe opieram na danych, czy na przekonaniach?

5. POZYCJA

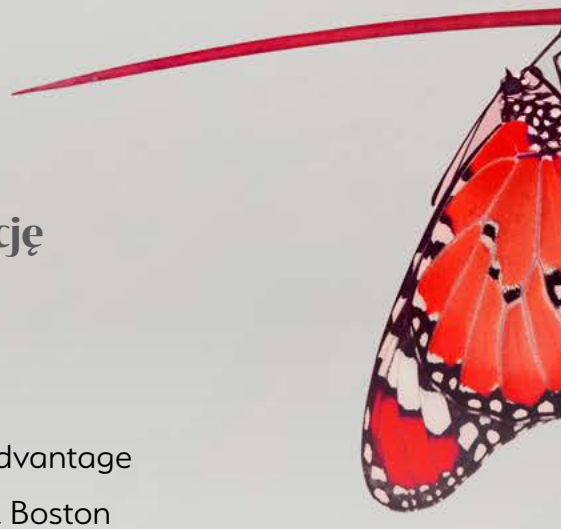
Stwierdzenie: Pozycja działu HR wynika z odpowiedzialności za wynik, nie z zakresu roli.

Pytania:

- Czy biorę współodpowiedzialność za wynik organizacji?
- Czy chcę wpływu, czy uznania?
- Jaką cenę jestem gotowa/gotów zapłacić za rolę partnera strategicznego?

eprasa.pl 465f94c41d

NIEWYKORZYSTANY POTENCJAŁ



Co blokuje transformację funkcji HR i czy zawsze jest ona konieczna?

Z raportu „Creating People Advantage 2026", przygotowanego przez Boston Consulting Group oraz World Federation of People Management Associations, wynika, że 65 proc. liderów postrzega dział HR jako kluczowy czynnik umożliwiający firmom prowadzenie działalności. Jednocześnie niemal połowa organizacji przyznaje, że nie wykorzystuje pełnego potencjału tej funkcji – głównie z powodu nadmiernego obciążenia zadaniami administracyjnymi, które ogranicza jej realny wpływ na biznes.

eprasa.pl 465f94c41d

Aneta Juszczuk

Prowadzi rekrutacje i doradztwo w obszarze HR. Partner strategiczny z zakresu planowania i realizowania polityki zatrudnienia; współzałożycielka firmy Providias BV.

Frank Smits

Specjalizuje się w doradztwie i transformacjach HR opartych na IT. Od 30 lat współpracuje z liderami biznesu i HR, tworząc strategie i potencjał HR, przekształcając go w rezultaty biznesowe. Współzałożyciel Providias BV.

Organizacje wciąż nie w pełni wykorzystują wartość, jaką może tworzyć nowoczesna funkcja HR. Problemem nie jest brak kompetencji, lecz brak świadomości, czym dział HR powinien być i w jaki sposób realnie wzmacnia biznes. W efekcie sam biznes często nie potrafi określić, jakiego wsparcia oczekuje, jak mierzyć efekty pracy funkcji HR ani które procesy w obszarze zarządzania ludźmi rzeczywiście przekładają się na wyniki firmy. Finalnie potencjał działu personalnego nie jest wykorzystywany tam, gdzie mógłby dać największą wartość, wspierając realizację celów biznesowych poprzez działania, takie jak: rozwój kompetencji przyszłości, zarządzanie zmianą, strategiczne planowanie, rozwój i retencja talentów czy budowanie kultury organizacyjnej.

ZDEFINIOWANIE KOMPETENCJI

Wspomniany Raport BCG pokazuje, że organizacje, w których dział HR ma większe kompetencje, osiągają wymierne korzyści biznesowe: mniejszą rotację pracowników, szybsze zatrudnianie na kluczowe stanowiska, a w przypadku, gdy działa jako prawdziwy partner strategiczny zarządu – lepsze

eprasa.pl 465f94c41d

wyniki finansowe i większą zdolność do napędzania transformacji. Dlatego już dziś potrzebne jest precyzyjne definiowanie kompetencji nowoczesnego działu HR, który opiera się na danych, dojrzałych procesach i partnerskiej relacji z biznesem. Ta ewolucja nie jest abstrakcyjna. Jest ustrukturyzowana, mierzalna i osiągalna krok po kroku. Organizacje nie muszą zmieniać się z dnia na dzień. Potrzebują wiedzieć, gdzie są obecnie, dokąd chcą zmierzać i co jest potrzebne, aby to osiągnąć.

DOJRZAŁY DZIAŁ HR

Wsparciem w przejściu od funkcji administracyjnej do realnego partnerstwa biznesowego może być model dojrzałości HR. To narzędzie, które pozwala określić aktualny poziom rozwoju funkcji HR oraz świadomie zaplanować jej dalszy kierunek. Model opisuje pięć poziomów dojrzałości, których nazwy odwołują się do etapów rozwoju człowieka: od siadania, przez raczkowanie i chodzenie, aż po bieganie i latanie (ang. *sit, crawl, walk, run, fly*). Ta metafora nie jest przypadkowa. Podobnie jak dziecko nie może biegać, póki nie nauczy się raczkować, a później chodzić, tak dział HR nie może wiarygodnie aspirować do roli strategicznej bez opanowania podstaw operacyjnych.

Każdy z poziomów stanowi uzasadniony etap rozwoju. Nie każda organizacja musi osiągać najwyższy poziom. Kluczowe jest jednak to, że ścieżka rozwoju ma charakter sekwencyjny, a decyzja o przejściu na kolejny etap – lub pozostaniu na obecnym – powinna być świadoma i osadzona w realiach biznesowych.

Poziom I – Obsługa (*sit*)

Dział HR pełni tu funkcję kadrową. Jest reaktywny, skoncentrowany na obsłudze. Nie ma strategicznej roli i głosu w organizacji. Jego głównym zadaniem jest zajmowanie się dokumentacją: wystawianie umów o pracę, przetwarzanie wniosków urlopowych i prowadzenie akt osobowych. Na tym poziomie nie oferuje niczego więcej i firma nie oczekuje niczego więcej.

Poziom 2 – Rozwój (*crawl*)

Tu budowane są pierwsze istotne procesy HR-owe, np. rekrutacja. Dział HR wspiera operacje, ale jest pomijany przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Firma planuje wdrożenie lub już posiada system informatyczny do zarządzania danymi pracowników oraz automatyzacji procesów HR (np. HRIS, ERP). Jest osoba odpowiedzialna za obszar HR, ale większość czasu spędza na odpowiadaniu na pytania menedżerów i na czynnościach administracyjnych oraz budowaniu pierwszych procesów personalnych. To fundamenty strategicznej funkcji HR.

Poziom 3 – Operacje (*walk*)

Na tym poziomie dział HR zapewnia spójność procesów, zarządza ocenami okresowymi oraz dostarcza menedżerom wiarygodnych danych dotyczących nieobecności i rotacji. Menedżerowie traktują HR-owców jako partnerów w codziennym podejmowaniu decyzji biznesowych. Choć dział HR na tym etapie nie kształtuje jeszcze strategii, organizacja ufa mu i aktywnie z niego korzysta. Globalnym przykładem takiego podejścia jest McDonald's. Firma celowo utrzymuje obszar HR na poziomie operacji, ponieważ jej model biznesowy nie wymaga niczego więcej. Istotną rolą działu HR jest tu masowa rekrutacja, szybkie wdrażanie pracowników oraz kontrola kosztów pracy. W tym przypadku nie jest to ograniczenie, tylko właściwa odpowiedź na potrzeby biznesu.

Poziom 4 – Strategia (*run*)

Dział HR współtworzy strategię biznesową i działa, korzystając z danych – *data-driven HR*. Proaktywnie kształtuje kulturę organizacyjną, kompetencje oraz wydajność pracowników. Zapewnia pełen zakres obsługi, a jednocześnie jest integralną częścią kierownictwa firmy. Dane dotyczące pracowników stanowią podstawę rocznego planu biznesowego, a strategia personalna jest kwartalnie analizowana razem z wynikami finansowymi. Przykładem takiego podejścia jest Unilever, który wdrożył spójny system HR obejmujący 104 kraje. W jego ramach gromadzonych jest 78 kluczowych wskaźników

Jeśli ma się zmienić sposób postrzegania działów HR, musi zmienić się zarówno ich działanie, jak i model współpracy z biznesem. To nie jest wyzwanie dla jednej strony, lecz wspólny proces budowania organizacji, która potrafi w pełni wykorzystać potencjał swoich ludzi.

eprasa.pl 465f94c41d

personalnych dla każdego pracownika. Dane HR osiągnęły tam tak wysoki poziom wiarygodności, że ich kwestionowanie nie wchodzi w grę. W efekcie decyzje personalne, od analiz inwestycyjnych po procesy restrukturyzacyjne, opierają się na zaawansowanych narzędziach *workforce analytics*.

Poziom 5 – Transformacja (*fly*)

Tu dział HR funkcjonuje jako pełnoprawna, strategiczna funkcja biznesowa. Kieruje transformacją organizacji, wyznacza kierunek strategiczny i odpowiada za wyniki firmy, a nie jedynie za realizację procesów. To organizacja, w której dział HR nie czeka na pytania, lecz samodzielnie identyfikuje zagrożenia, zanim staną się odczuwalne, inicjuje własne badania i bierze odpowiedzialność za rezultaty biznesowe, a nie wyłącznie za procesy HR. Jednym z najbardziej znanych przykładów takiego podejścia jest Google. Firma zmieniła nazwę działu HR na People Operations, podkreślając jego wpływ na wyniki organizacji. Pod kierownictwem Laszlo Bocka dział ten zastosował ten sam typ analizy danych, którą Google wykorzystuje do doskonalenia algorytmów wyszukiwania, tym razem w obszarze zatrudniania, zarządzania i rozwoju pracowników. Analizy wykazały m.in., że wystarczy, aby cztery osoby przeprowadziły rozmowy z kandydatem, aby z 86 proc. dokładnością przewidzieć, jak sprawdzi się on w pracy, a udział piątej osoby zwiększa trafność jedynie o 1 proc. Takie podejście pozwoliło wyeliminować wiele godzin zbędnych spotkań. W okresie kierowania firmą przez Bocka Google wielokrotnie zostało uznane za najlepszego pracodawcę na świecie.

Istotna zasada powyższego modelu mówi wprost: nie każda organizacja powinna dążyć do poziomu 5. Docelowy poziom dojrzałości powinien być przede wszystkim racjonalny ekonomicznie – jego osiągnięcie nie może generować kosztów wyższych niż wynikające z niego korzyści. W praktyce dla większości firm optymalne są poziomy 3 lub 4. Poziom 5 pojawia się najczęściej tam, gdzie talenty stanowią źródło przewagi konkurencyjnej – w szczególności w firmach technologicznych oraz organizacjach świadczących usługi profesjonalne, funkcjonujących na rynkach o ograniczonej dostępności specjalistów.

JĘZYK BIZNESU

Możliwość przejścia działu HR na wyższy poziom dojrzałości nie zależy wyłącznie od potrzeb organizacji. Warunkiem jest zmiana samego sposobu działania – przede wszystkim umiejętność operowania językiem biznesu i osadzania swoich działań w realnych celach firmy. W najbardziej dojrzałych organizacjach dział HR współtworzy strategię, zamiast jedynie ją obsługiwać. Jego skuteczność nie jest oceniana przez pryzmat jakości procesów, lecz realnego wpływu na efektywność organizacji, produktywność zespołów, wyniki finansowe oraz zdolność firmy do adaptacji. To przesuwa ciężar pracy działu HR w stronę działań strategicznych: interpretowania danych, budowania relacji, projektowania kultury organizacyjnej. Dojrzała funkcja HR to nie tylko sprawny model operacyjny, lecz zdolność wyprzedzania wyzwań firmy. W polskich realiach są one szczególnie widoczne – od presji demograficznej po dynamiczny postęp technologiczny.

WYZWANIA NA JUŻ

Biznes oczekuje dziś od działów HR zapewnienia dostępu do odpowiednich kompetencji we właściwym czasie. Mając na uwadze kryzys demograficzny, rola działów personalnych w obszarze zatrzymania, rozwoju i przekwalifikowania pracowników staje się kluczowa. W warunkach niedoboru talentów, przy jednoczesnym przyspieszeniu technologicznym i automatyzacji dział HR musi aktywnie wdrażać programy reskillingowe i upskillingowe oraz budować system zarządzania talentami oparty na kompetencjach. Gdy zmienia się technologia lub model biznesowy, to właśnie te działania umożliwiają rozwój potencjału już zatrudnionych osób, ograniczając konieczność prowadzenia kosztownych procesów redukcji i ponownej rekrutacji. W efekcie organizacja zyskuje zdolność do szybszego podejmowania decyzji i sprawniejszego reagowania na zmiany. Warunkiem skuteczności pozostaje jednak ścisła współpraca biznesu z działem HR.

WSPÓLNA DECYZJA

Jeśli ma się zmienić sposób postrzegania działów HR, musi zmienić się zarówno ich działanie, jak i model współpracy z biznesem. To nie jest wyzwanie dla jednej strony, lecz wspólny proces budowania organizacji, która potrafi w pełni wykorzystać potencjał swoich ludzi. Rola działu HR nie jest dana raz na zawsze. W dużej mierze wynika z przestrzeni, jaką stwarza mu organizacja – ale także z odwagi samych HR-owców, by tę przestrzeń świadomie współtworzyć i konsekwentnie rozwijać. ● ©

eprasa.pl 465f94c41d

KONIEC BOOMU, POCZĄTEK SELEKCJI

Czyli HR-owiec na rynku pracy

W natłoku zadań, którymi zajmuje się dział HR, często umyka sytuacja osób pełniących funkcje personalne na rynku pracy. Czy rynek sprzyja ich rozwojowi, czy raczej stawia przed nimi nowe wyzwania? Jak zmieniała się ta sytuacja w ostatnich latach i czego można się spodziewać w przyszłości? Na te pytania odpowiada firma Grant Thornton, która przeanalizowała oferty pracy dla specjalistów HR w 2025 r.

72 508

Tyle ogłoszeń o pracy dla HR-owców ukazało się w Polsce w 2025 r.

To o **1286 (+2%)** ofert więcej niż w 2024 r.,

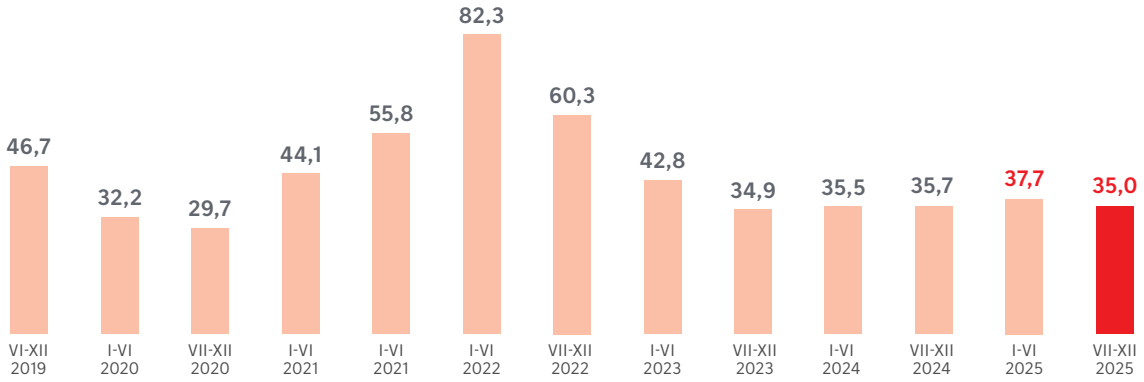
o **5190 (–7%)** ofert mniej niż w 2023 r.,

o **70 097 (–90%)** ofert mniej niż w 2022 r.

Analiza poprzedzająca raport „HR-owiec na rynku pracy" została przeprowadzona wśród realnych ofert pracy opublikowanych na 50 największych portalach pracy.

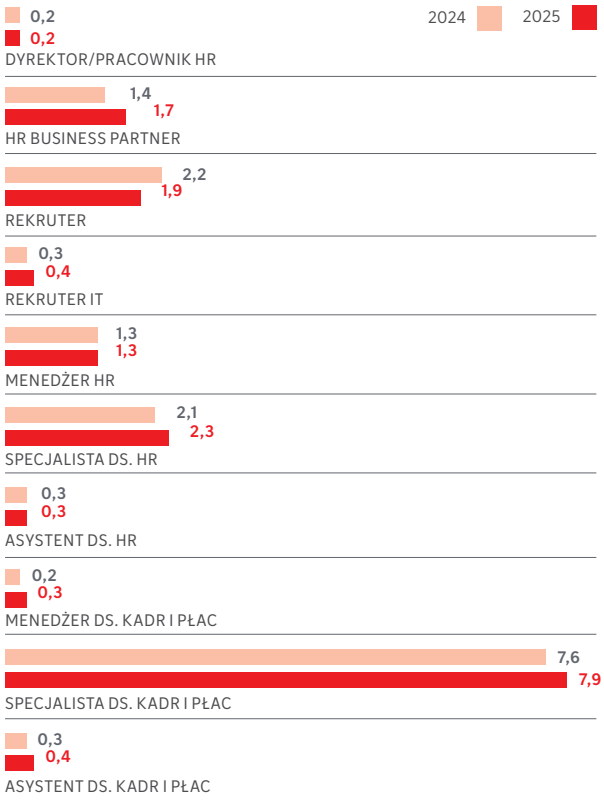
eprasa.pl 465f94c41d

Druga połowa 2025 r. przyniosła ponowne wyhamowanie w liczbie ofert pracy opublikowanych na portalach rekrutacyjnych. Poziom ogłoszeń ustabilizował się, podobnie jak rok wcześniej, na poziomie około 35 tys.



Większość firm poszukuje pracowników HR, prowadząc rekrutacje na własną rękę bez wsparcia agencji rekrutacyjnych.

W 2025 r. na podium najczęściej poszukiwanych pracowników znaleźli się: specjaliści ds. kadr i płac (7,9 tys. ofert), specjaliści ds. HR (2,3 tys. ofert) i rekruterzy (1,9 tys. ofert).



eprasa.pl 465f94c41d

CZUŁY SEJSMOGRAF

Jak zbudować pozycję HR business partnera, który przewiduje i niweluje kryzysy organizacyjne?

eprasa.pl 465f94c41d

Agnieszka Pypeć

Liderka HR, strategiczna doradczyni, która łączy komercyjne spojrzenie na biznes z nowoczesną technologią i inteligencją emocjonalną, by wspierać zarządy w budowaniu kultur organizacyjnych gotowych na wyzwania przyszłości.

O roli działu HR w biznesie najgłośniej robi się wtedy, gdy coś idzie nie tak. Kiedy organizacja działa sprawnie – procesy są poukładane, kultura stabilna, a ludzie zaangażowani – ten obszar pozostaje niemal niewidoczny. To jego paradoks: skuteczność mierzy się ciszą. Problem pojawia się w momentach napięcia. Gdy firmy szukają oszczędności, dział HR często jako pierwszy trafia pod lupę, wciąż traktowany jak koszt do ograniczenia. Tymczasem to właśnie on odpowiada za utrzymanie kierunku i stabilności wtedy, gdy organizacja wchodzi w najtrudniejszy moment.

eprasa.pl 465f94c41d

Źródłem tego zjawiska jest głęboko zakorzeniony dualizm w myśleniu o roli działu HR. Z jednej strony zarządy deklarują potrzebę partnerstwa strategicznego, z drugiej – w codziennej praktyce nadal sprowadzają ten obszar do roli strażnika procedur, administratora dokumentacji czy organizatora firmowych inicjatyw. Tymczasem współczesny strategiczny HR business partner funkcjonuje w zupełnie innym paradygmacie. To moment na jednoznaczną decyzję: odejścia od postrzegania działu HR jako funkcji wsparcia. Nie jest to zaplecze operacyjne biznesu, lecz jego integralna część. Dopóki sami HR-owcy nie uznają swojej roli za kluczową, trudno oczekiwać, że zrobią to inni.

Przez lata pracy w lokalnych, regionalnych i globalnych strukturach, od przemysłu, sprzedaż po technologię, nauczyłam się, że te najtrudniejsze lekcje – w tym popełnione błędy – są najbardziej formujące. Strategiczna rola działu HR nie sprowadza się do administracyjnego zarządzania kryzysem, lecz do bycia integralną częścią biznesu. Jeśli organizację traktować jak organizm, dział personalny pełni funkcję jej zmysłów i intelektu – wyczuwa napięcia, interpretuje sygnały i pomaga podejmować decyzje. To rola wymagająca odwagi w nazywaniu tego, co niewygodne, nawet jeśli oznacza to bycie mniej popularnym głosem realizmu wśród optymistycznych prognoz. Takie spojrzenie wynika z moich doświadczeń zdobytych na styku marketingu, sprzedaży i zarządzania ludźmi – tam, gdzie dział HR jest radarem, a nie tylko pozycją w budżecie.

WEWNĘTRZNY SEJSMOGRAF

W każdej organizacji – pod warstwą oficjalnych komunikatów i uporządkowanych dashboardów – toczy się życie niewidoczne na pierwszy rzut oka. W tej przestrzeni dział HR, działając jako partner biznesowy, odgrywa rolę sejsmografu. Jego zadaniem nie jest reagowanie dopiero w momencie kryzysu, lecz wychwytywanie subtelnych napięć, zanim przerodzą się w pęknięcia. Rejestruje energię, której nie da się zamknąć w tabelach, a która w praktyce przesądza o tym, jak organizacja reaguje na zmiany – czy zachowuje spójność, czy rozpada się przy pierwszym silniejszym wstrząsie.

Dziś w biznesie dominuje trend opomiarowania wszystkiego, co możliwe – analityka i podejście *data-driven* stały się standardem, również w oczekiwaniach wobec działów HR. Wbrew obiegowym opiniom ten obszar pozostaje w dużej mierze mierzalny. Wskaźniki absencji, dynamika wykorzystania urlopów, trendy w rotacji (szczególnie tej niechcianej), statusy procesów rekrutacyjnych czy demografia generacyjna to twarde dane, które przekładają się bezpośrednio na rachunek zysków i strat. Dział HR, działając jak sejsmograf, odczytuje te liczby w poszukiwaniu anomalii. Gdy w kluczowym dziale technologicznym zaczyna rosnąć liczba krótkotrwałych zwolnień lekarskich, przestaje to być wyłącznie statystyką. To sygnał, że w organizacyjnym ekosystemie pojawia się deficyt – na przykład przeciążenia – a pracownicy mogą znajdować się na granicy wypalenia lub wchodzą w obszar narastających napięć.

Pokazuje to dobrze przykład z mojej praktyki. W czasie budowania Shared Service Center wszystkie wskaźniki rekrutacyjne pozostawały na wysokim poziomie. Problem pojawił się gdzie indziej – nowo zatrudnione osoby nie odnajdywały się w kulturze organizacji. W efekcie organizacja zaczęła ponosić koszty rotacji. Właśnie w tym miejscu ujawnia się strategiczna rola działu HR jako części *core businessu*: zdolność do położenia na stole zarządu danych i jednoznacznego komunikatu: „Te liczby pokazują, że przewaga konkurencyjna zaczyna erodować od środka".

Same liczby potrafią jednak wprowadzać w błąd – są wskaźnikami opóźnionymi. Kiedy raport pokazuje wzrost odejść, w istocie opisuje konsekwencje decyzji i zaniedbań sprzed kilku miesięcy. Jednym z częstszych błędów jest przekonanie, że dobrze zaprojektowane procesy i dane z systemów HR obronią się same. Tymczasem liczby odpowiadają na pytanie, co się wydarzyło, ale nie wyjaśniają, dlaczego.

ZANURZENIE W ŚRODOWISKO

Zrozumienie organizacji wymaga wyjścia poza dane i procesy oraz wejścia w realne środowisko pracy. Dopiero bezpośredni kontakt z realnym funkcjonowaniem organizacji – obserwacja pracy zespołów, udział w codziennych zadaniach, rozmo-

eprasa.pl 465f94c41d

Dopóki HR-owcy sami nie przestaną postrzegać siebie jako funkcji wsparcia, dopóty będą pomijani w kluczowych decyzjach. Dlatego też strategiczny HR business partner przyszłości wymaga nowej definicji swojej roli – nie jako wsparcia, lecz jako asertywnego partnera biznesu.

wy z pracownikami i menedżerami różnych funkcji – pozwala uchwycić kontekst, którego nie widać w raportach. To podejście opiera się na łączeniu informacji z wielu punktów styku i konfrontowaniu ich z rzeczywistością działania organizacji.

Współpraca z organizacjami pozwoliła mi na zbudowanie spójnego modelu funkcjonowania działu HR, który łączy cztery kluczowe elementy: rozpoznanie, analitykę, relacje oraz realizację. To właśnie ich sekwencja i wzajemne powiązanie tworzą ramę działania określaną jako model RACE (*Recognition – Analytics – Contact – Execution*).

- Rozpoznanie – umożliwia identyfikację trendów tam, gdzie one powstają. Obserwacja pracy pozwala dostrzec napięcia, których nie ujawni żaden audyt.
- Analityka – pozwala łączyć sygnały rynkowe i operacyjne, zapowiadające nadchodzące zmiany. Informacja od handlowca o zmianie potrzeb klienta może być wczesnym wskaźnikiem przyszłego obciążenia zespołów.
- Relacje – budują dostęp do wiedzy, której nie ma w systemach. Opierają się na autentyczności, uważności i chęci zrozumienia innych.
- Realizacja – przekłada obserwacje na konkretne wnioski, pomysły oraz identyfikację ryzyk biznesowych, zanim staną się one faktem.

Odgrywanie przez dział HR roli organizacyjnego „sensora" bywa niewdzięczne. Wczesne sygnały ostrzegawcze często są odbierane jako przesadna ostrożność – dział HR panikuje, a gdy problemy się materializują – pojawia się zarzut braku przygotowania.

AKCEPTOWANIE SYGNAŁÓW

Warunkiem skuteczności tego mechanizmu jest jednak gotowość do przyjmowania niewygodnych sygnałów. Dział HR jako sejsmograf nie zawsze przynosi dobre wiadomości. Strategiczne partnerstwo wymaga po stronie zarządu i wyższego kierownictwa otwartości na informacje, które mogą zaburzać optymistyczny obraz sytuacji. Wiele transformacji kończy się fiaskiem nie dlatego, że zabrakło danych, lecz z powodu braku przestrzeni na ich właściwą interpretację. Gdy organizacja „słucha", ale nie „słyszy" – bo chroni krótkoterminowe wyniki lub ignoruje symptomy erozji kultury – rola działu personalnego zostaje zredukowana do funkcji fasadowej.

Z mojego doświadczenia wynika, że zadaniem działu HR jest nie tylko dostarczenie odpowiedniego „odczytu z radaru", lecz także determinacja, by ten sygnał nie został zignorowany. Bez przestrzeni na otwarty dialog o trudnych diagnozach dział HR nie jest kręgosłupem organizacji – zostaje sprowadzony do funkcji administracyjnej. To właśnie tutaj – na styku diagnozy i gotowości do jej przyjęcia – decyduje się realna wartość partnerstwa biznesowego.

Jeszcze kilka lat temu temat bezpieczeństwa psychologicznego budził wyraźny opór. Sygnały o przeciążeniu i kondycji psychicznej zespołów pojawiały się w rozmowach z menedżerami – subtelne, ale jednoznaczne. Gdy w organizacji, z którą wówczas współpracowałam, zostały one nazwane i na poziomie zarządu zaproponowałam działania – spotkały się raczej z dystansem niż gotowością do decyzji. To był moment, w którym organizacja słyszała fakty, ale nie była gotowa przyjąć ich konsekwencji. Dziś ten obszar znajduje się w centrum debaty o funkcjonowaniu firm. To pokazuje, że rolą strategicznej funkcji HR jest konsekwentne wprowadzanie trudnych tematów – nawet wtedy, gdy wywołują one chwilowy lęk i organizacja potrzebuje czasu, by je naprawdę dostrzec.

eprasa.pl 465f94c41d

Prawdziwa dojrzałość liderów ujawnia się w sposobie reagowania na niewygodne sygnały i czerwone flagi. Strategiczny HR business partner potrzebuje rzeczywistego mandatu, by zabierać głos także wtedy, gdy oznacza to zatrzymanie inicjatywy, która na papierze wygląda na korzystną. Dopiero gotowość obu stron do konfrontacji z pełnym obrazem organizacji tworzy przestrzeń do wspólnego projektowania skutecznych strategii personalnych.

SYGNAŁY Z FRONTU BIZNESU

Skuteczność tych strategii zależy również od tego, jak trafnie dział HR potrafi interpretować sygnały płynące z otoczenia rynkowego. Jeśli HR-owcy nie rozumieją makroekonomii, ruchów konkurencji czy zmieniających się trendów konsumenckich, budują swoje działania w próżni. Radar zewnętrzny to umiejętność patrzenia na rynek pracy przez pryzmat komercyjny i biznesowy. Wielu liderów HR ogranicza swoją rolę do wąsko rozumianej specjalizacji. Tymczasem obszar HR musi rozumieć mechanizmy stojące za wynikami finansowymi firmy. Dopiero wtedy czytanie sygnałów przestaje być intuicją, a staje się realnym narzędziem strategicznym.

Skuteczność radaru zewnętrznego nie bierze się z przypadku, ale z systematycznie budowanej mapy punktów styku poza organizacją. Podobnie jak wewnątrz firmy, tak i na rynku sprawdza się aktywne poszukiwanie wiedzy u źródła, czyli:

- prenumerata wybranych periodyków branżowych i biznesowych – pozwala osadzić codzienne decyzje w szerszym kontekście makroekonomicznym;
- uczestnictwo w konferencjach i aktywność networkingowa w środowisku HR – służy do zderzania własnych koncepcji z praktykami innych liderów;
- regularna obecność na platformach i dialog z wybranymi, opiniotwórczymi postaciami ze świata biznesu i technologii – wspiera orientację w kierunkach zmian.

Takie działania pozwalają „czytać między wierszami" rzeczywistości gospodarczej i wyprowadzają dział HR z roli reaktywnej. Inwestowanie we własną mapę wiedzy staje się warunkiem, by HR business partner był traktowany na równi z liderami obszarów operacyjnych czy finansowych.

Dobrym przykładem znaczenia szerokiej perspektywy jest poprzedzający akces Polski do Unii Europejskiej. Podczas gdy uwaga wielu firm koncentrowała się na aspektach prawnych, niektóre działy HR zaczęły dostrzegać rosnące ryzyko odpływu pracowników w związku z otwarciem rynku pracy w Wielkiej Brytanii. Sygnały były jeszcze subtelne: wzrost zainteresowania paszportami, nostryfikacją dyplomów, wyjazdami „rozpoznawczymi" czy zmianą narracji w ogłoszeniach o pracę. Ta „cisza przed burzą" pozwoliła z wyprzedzeniem przygotować działania – wyrównać poziomy wynagrodzeń i wdrożyć programy retencyjne. Dzięki temu organizacja zyskała czas, zanim luka kompetencyjna stała się prawdziwym problemem.

NIEOCZYWISTE MIKROTRENDY, KTÓRE MOGĄ ZMIENIĆ RYNEK PRACY

W świecie przeładowanym danymi, prawdziwa przewaga HR business partnera polega na zdolności rozpoznania, że to, co wygląda na pojedynczy epizod, w istocie jest początkiem trendu. Obecnie, obok oczywistej cyfryzacji czy zmian demograficznych, identyfikuję cztery zjawiska, które wpłyną na rynek pracy nadchodzącej dekady i staną się prawdziwym sprawdzianem dla organizacji. To na nich, a nie na administrowaniu teraźniejszością, HR business partnerzy powinni skupiać swoją uwagę.

Biologiczna granica efektywności

Rośnie rozdźwięk między możliwościami ludzkiej biologii a wymaganiami stawianymi przez zakresy

> *Siła HR business partnera płynie z połączenia ciekawości biznesu z odwagą do nazywania rzeczy nienazwanych. Prawdziwe partnerstwo zaczyna się tam, gdzie kończy się potakiwanie, a zaczyna merytoryczny dialog o tym, co wspiera organizację, a co ją osłabia.*

eprasa.pl 465f94c41d

obowiązków. Funkcjonujemy w kulturze permanentnego przeciążenia, w której pracownicy rzadziej mówią o wypaleniu, a częściej próbują nadążyć za tempem dzięki farmakologii. Prawdziwym wyzwaniem staje się więc przebudowa modelu pracy tak, by uwzględniał naturalny cykl regeneracji człowieka. Bez tej zmiany w ciągu kilku lat organizacje mogą napotkać realne ograniczenia w wydolności pracowników.

Kryzys tożsamości kompetencyjnej

Wiedza dezaktualizuje się dziś szybciej niż trwa cykl kształcenia. Widać też erozję tradycyjnych autorytetów – gdy liderzy tracą oparcie w kompetencjach merytorycznych, próbują kompensować to stylem „bycia lubianym", co paradoksalnie osłabia poczucie bezpieczeństwa zespołów. Rozwiązaniem nie są kolejne szkolenia techniczne, lecz zmiana modelu przywództwa: odejście od hierarchii opartej na tytułach na rzecz tej, która wynika z realnych umiejętności i jasno określonej struktury.

Nowy kontrakt społeczny i koniec lojalności

Tradycyjne programy retencyjne przestają działać, bo praca przestała być częścią tożsamości. Obserwowany jest wzrost indywidualizmu – dla wielu praca to tylko narzędzie do jak najszybszego wyjścia z systemu. Ludzie wracają do firm nie dla pieniędzy, ale dla głębokiej potrzeby przynależności. Sukces odniosą te organizacje, które zamiast korporacyjnych plemion stworzą autentyczne mikrowspólnoty, gdzie człowiek poczuje się zauważony jako jednostka.

Kryzys autentyczności

W erze powszechnego wsparcia narzędzi cyfrowych rośnie ryzyko komunikacji pozbawionej autentyczności. Pracownicy szybko wyczuwają nieszczerość, co pogłębia dystans między zarządem a zespołami. Im więcej technologii zostanie wprowadzone do działów HR, tym ważniejsza staje się przestrzeń dialogu twarzą w twarz. Przewagę zyskają organizacje, które postawią na radykalną szczerość zamiast wygładzonych, cyfrowo przetworzonych komunikatów.

NOWY PROFIL KOMPETENCYJNY HR BUSINESS PARTNERA

Dane dotyczące branży HR są niepokojące – jak pokazuje najnowszy raport z Ogólnopolskiego badania dobrostanu i wypalenia zawodowego w HR, co druga osoba zajmująca się obszarem HR rozważa zmianę zawodu, a w 70 proc. organizacji temat przeciążenia tych pracowników pozostaje przemilczany. To jednak nie same liczby stanowią największe wyzwanie. Kluczowa jest niejednoznaczność roli działu HR – funkcji, która w praktyce staje się domyślnym adresatem wszystkiego, co w organizacji trudne, konfliktowe i obciążające emocjonalnie. Od strażaka i policjanta, przez terapeutę, po organizatora życia firmowego – nadmierna pojemność tej roli sprawia, że dział HR staje się naturalnym miejscem absorpcji kryzysów i napięć, z którymi organizacja nie chce się zmierzyć.

Paradoks polega na tym, że w świecie, w którym „każdy zna się na ludziach", kompetencje HR-owców bywają deprecjonowane, a procesy personalne sprowadzane do zbędnej biurokracji. W efekcie to właśnie ten obszar jako pierwszy odczuwa skutki kryzysów. Dopóki HR-owcy sami nie przestaną postrzegać siebie jako funkcji wsparcia, dopóty będą pomijani w kluczowych decyzjach. Dlatego też strategiczny HR business partner przyszłości wymaga nowej definicji swojej roli – nie jako wsparcia, lecz jako asertywnego partnera biznesu, który:

- ma prawo powiedzieć „nie" projektom, które są sprzeczne z kulturą lub etyką organizacji,
- ma prawo do ochrony własnych zasobów i dbania o własny dobrostan, by móc skutecznie dbać o innych,
- wymaga szacunku dla swojej profesji, opartego na twardych danych i rzetelnej wiedzy, a nie sprowadzanego do roli „organizatora uśmiechu".

Siła HR business partnera płynie z połączenia ciekawości biznesu z odwagą do nazywania rzeczy nienazwanych. Prawdziwe partnerstwo zaczyna się tam, gdzie kończy się potakiwanie, a zaczyna merytoryczny dialog o tym, co wspiera organizację, a co ją osłabia. Dział HR jest częścią *core businessu* – i tylko z taką samooceną może tworzyć strategie odporne na rynkowe wstrząsy. ● ©

eprasa.pl 465f94c41d

Aneta Kiepas

Group HR Director, Barlinek

Na ile dział HR sam odpowiada za swoją pozycję w organizacji, a na ile jest ona efektem decyzji biznesu?

Rola i umiejscowienie działu personalnego wynikają z wizji osób zarządzających organizacją. Nie oznacza to jednak, że nie może się zmienić. Poprzez swoje działania i realną wartość dostarczaną biznesowi dział HR może wpływać na sposób postrzegania tej funkcji. Jeśli jest ograniczony do administracji czy organizacji szkoleń, nie będzie partnerem zarządu. Natomiast jeśli rozumie finanse i operacje, a jednocześnie potrafi łączyć cele biznesowe z budowaniem efektywnego środowiska pracy, może realnie wpływać na wyniki organizacji. Skala tego wpływu zależy jednak nie tylko od otwartości zarządu, lecz także od gotowości samego działu HR do wchodzenia w trudne tematy i zajmowania stanowiska w kluczowych dla firmy obszarach.

W których obszarach dział personalny ma największy potencjał wpływu na wyniki biznesowe – i dlaczego wciąż nie jest on w pełni wykorzystywany?

Największy wpływ koncentruje się w kilku kluczowych obszarach: skutecznej rekrutacji, zarządzaniu talentami i sukcesją, projektowaniu struktury organizacyjnej, systemach wynagradzania oraz jakości kadry zarządzającej. Jedna decyzja personalna na poziomie lidera może mieć znaczący wpływ na wynik, podobnie jak kompetencje menedżera czy dobrze zaprojektowany system premiowy. Dział HR może również oddziaływać na produktywność poprzez analizę zatrudnienia, optymalizację procesów i wdrażanie mierników efektywności. Potencjał wciąż nie jest w pełni wykorzystywany, ponieważ wiele firm oczekuje wpływu na biznes, a jednocześnie systemowo ogranicza rolę tego obszaru. Dział personalny często jest rozliczany z samej aktywności, a nie z efektów biznesowych, koncentruje się na działaniach operacyjnych oraz miękkich zamiast strategicznych i nierzadko odgrywa rolę doradczą bez realnego wpływu na kluczowe decyzje personalne. Dodatkowo nie zawsze posługuje się językiem biznesu, co osłabia jego pozycję.

Jakie kompetencje będą decydować o przetrwaniu w zawodzie HR-owca w najbliższych 3–5 latach?

Funkcja HR będzie przesuwała się z roli operacyjnej do strategiczno-analitycznej, silnie powiązanej z biznesem i technologią. Automatyzacja eliminuje zadania administracyjne, dlatego istotne staje się tworzenie wartości poprzez analizę danych i budowanie rekomendacji biznesowych. Znaczenia nabiera rola HR Business Partnera, który rozumie organizację, wspiera transformacje i planuje kompetencje przyszłości. Kluczowe staje się głębokie zrozumienie biznesu – jego brak ogranicza możliwość odgrywania przez dział HR ról strategicznych. Ponadto w warunkach dużej zmienności rośnie znaczenie odporności psychicznej oraz otwartości na zmiany i technologie. To kompetencje, które będą decydować o skuteczności działów HR w najbliższych latach. ♦

eprasa.pl 465f94c41d

Katarzyna Gwardecka

Menedżer HR,
TUW Polski
Zakład Ubezpieczeń
Wzajemnych

Na jakim etapie rozwoju jest dziś funkcja HR – bliżej strategicznego partnera czy wciąż operacyjnego „zderzaka" dla biznesu?
Myślę, że wciąż znajduje się między tymi dwiema rolami. Z jednej strony wyraźnie widać kierunek transformacji – coraz częściej mamy aspiracje, by działać blisko biznesu, rozumieć jego cele i wspierać je poprzez decyzje personalne, organizacyjne i kulturowe. Z drugiej strony w praktyce dział HR wciąż w dużej mierze odgrywa rolę operacyjnego zaplecza, nierzadko także „amortyzatora" trudnych sytuacji po stronie biznesu, szczególnie tam, gdzie pojawiają się wyzwania związane z pracownikami. Szacunkowo około 70 proc. czasu zespołów HR nadal pochłaniają działania operacyjne: rekrutacje, obsługa spraw pracowniczych, reagowanie na bieżące problemy liderów. Często dział HR wdraża decyzje podjęte wcześniej, zamiast uczestniczyć w ich projektowaniu. W takiej konfiguracji trudno o pełnoprawne partnerstwo strategiczne. Dodatkowo organizacje nie zawsze ułatwiają wyjście z roli strażnika procesów, utrwalając schematy funkcjonujące od lat. Niekiedy także sami nie potrafimy wystarczająco dobrze komunikować wartości, jaką tworzymy – zakładamy, że jakość pracy obroni się sama. Obroni się, ale głównie w wymiarze operacyjnym. O roli działu HR nie decyduje jednak nazwa funkcji, lecz zakres faktycznych działań oraz to, czy pomagamy biznesowi podejmować lepsze decyzje i osiągać lepsze wyniki.

Co realnie blokuje dziś większą decyzyjność działów HR w organizacjach?
Decyzyjność jest bezpośrednio powiązana z tym, jaką wartość dział HR wnosi do organizacji. Im lepiej potrafi łączyć dane, kontekst biznesowy i konkretne rekomendacje, tym wcześniej bywa zapraszany do rozmów i tym większy ma wpływ na kierunek działań. Kluczowe są kompetencje HR-owców: myślenie biznesowe, praca na danych, umiejętność formułowania jasnego stanowiska zamiast prezentowania samych raportów, a także odwaga w dyskusji, kwestionowaniu *status quo* i nazywaniu ryzyk. Ogromne znaczenie ma również język komunikacji. Jeśli dział HR nie odnosi się do wyników, efektywności czy kosztów, trudno oczekiwać, by był postrzegany jako współdecydent. W takiej sytuacji naturalnie trafia do roli wykonawcy, co dodatkowo utrwala jego pozycję wspierającą. Nie można też pominąć faktu, że aby dział HR mógł pełnić funkcję doradczą, osoby w nim zatrudnione muszą mieć przestrzeń na myślenie koncepcyjne i strategiczne, a ta bywa mocno ograniczona przez obciążenie zadaniami administracyjnymi i procesowymi.

Czy widzi Pani szansę, że AI realnie odciąży pracę HR-owców, czy stanie się kolejnym źródłem presji i oczekiwań?
Sztuczna inteligencja ma potencjał, by znacząco odciążyć naszą pracę, zwłaszcza w obszarach powtarzalnych i schematycznych, takich jak raportowanie, analiza danych czy wstępna selekcja aplikacji. Automatyzacja tych zadań pozwala odzyskać czas na działania o większej wartości: doradztwo, wpływ na decyzje, współpracę z liderami i budowanie rozwiązań wspierających strategię organizacji. Jednocześnie wraz z tym przesunięciem rosną oczekiwania wobec działów HR. Dane i raporty przestają wystarczać, organizacje oczekują ich interpretacji, rekomendacji oraz przełożenia na konkretne decyzje i wyniki biznesowe. Jeśli więc dział HR chce przejść z roli wykonawczej do doradczej i współodpowiedzialnej, musi liczyć się z większą presją. Jest to jednak naturalna konsekwencja zwiększonego wpływu i dojrzałości tej funkcji.♦

eprasa.pl 465f94c41d

Iwona Janicka-Borowik

Dyrektor ds. personalnych, Herbapol Lublin SA

Czy Pani zdaniem dział HR chce współdecydować o rozwoju biznesu, czy raczej unika odpowiedzialności za „twarde" decyzje biznesowe?

W mojej ocenie nowoczesny dział HR powinien aktywnie współdecydować o rozwoju biznesu i brać współodpowiedzialność za decyzje wpływające na całą organizację. Jego rola już dawno przestała ograniczać się wyłącznie do funkcji administracyjnych. Dziś dział HR jest partnerem biznesowym, który rozumie model działania firmy, wyzwania rynkowe, strukturę kosztów oraz potrzeby pracowników, menedżerów i klientów. Skuteczny dział HR wspiera organizację poprzez tworzenie efektywnych systemów motywacyjnych, rozwój liderów, zarządzanie talentami, planowanie kompetencji oraz budowanie kultury organizacyjnej wspierającej realizację celów biznesowych. Coraz większe znaczenie ma także wykorzystywanie danych i analityki HR w procesach decyzyjnych. Dział HR nie powinien unikać trudnych decyzji. Przeciwnie – powinien być gotowy do rekomendowania rozwiązań, wskazywania ryzyk i wspierania organizacji w procesach zmian. Wymaga to wiedzy biznesowej, odwagi, odpowiedzialności oraz umiejętności patrzenia na organizację długofalowo.

Co dziś najbardziej wyczerpuje HR-owców: nadmiar zadań, emocjonalny koszt pracy czy brak wpływu na decyzje?

Największym wyzwaniem jest dziś połączenie wszystkich tych elementów. HR-owcy funkcjonują w bardzo dynamicznym środowisku i odpowiadają jednocześnie za wiele obszarów: realizację celów biznesowych, wsparcie menedżerów, rozwój pracowników, zarządzanie zmianą, rekrutację czy komunikację wewnętrzną. Dużym obciążeniem pozostaje emocjonalny aspekt tej pracy. Dział HR bardzo często znajduje się pomiędzy różnymi perspektywami – pracowników, liderów i organizacji. Wymaga to od HR-owców odporności psychicznej, dojrzałości, empatii, lecz także umiejętności stawiania granic i podejmowania trudnych decyzji. Wyzwaniem są również zmieniające się oczekiwania kolejnych pokoleń pracowników. Organizacje działają dziś w środowisku wielopokoleniowym, gdzie różne grupy mają odmienne potrzeby, podejście do pracy, komunikacji czy rozwoju. Dział HR musi umieć budować środowisko pracy, które łączy te perspektywy i wspiera zaangażowanie. Jednocześnie potrzebuje realnego wpływu na organizację. Bez uczestnictwa w decyzjach strategicznych trudno budować poczucie sprawczości i długofalowego zaangażowania.

Co dla Pani jest źródłem motywacji do pracy i rozwoju zawodowego?

Największą motywację daje mi możliwość realnego wpływu na organizację i ludzi. Praca w dziale HR pozwala łączyć perspektywę biznesową z budowaniem środowiska pracy wspierającego rozwój, efektywność i zaangażowanie zespołów. Motywuje mnie również ciągły rozwój. Rynek pracy, technologie oraz modele zarządzania zmieniają się bardzo dynamicznie, dlatego funkcja HR wymaga dziś otwartości, elastyczności i gotowości do uczenia się. To obszar, w którym trzeba rozumieć zarówno ludzi, jak i biznes. Ważna jest dla mnie także współpraca z ludźmi oraz odważna i zdecydowana komunikacja w relacjach z zarządami, radami nadzorczymi i liderami biznesu. Dziś dział HR powinien potrafić jasno prezentować swoje stanowisko, rekomendować rozwiązania i prowadzić partnerski dialog oparty na odpowiedzialności za organizację i jej wyniki. ♦

eprasa.pl 465f94c41d

Tomasz Krzeszowski-Waloszek

Dyrektor Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, LOT Aircraft Maintenance Services

Fot. Zespół Doradców Gospodarczych TOR

Czy obserwujemy dziś kryzys tożsamości działów HR – między rolą wspierającą biznes a decydującą o rozwoju biznesu?

Zwróciłbym raczej uwagę na kryzys rozumienia tożsamości HR przez tych, którzy tymi działami zarządzają i je tworzą. Dział HR stanowi część większego organizmu, dlatego jego rola nie polega na działaniu w formule *one man show*, lecz na wnoszeniu swojej wartości i kompetencji w sposób wspierający funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Od wielu lat powtarza się, że dział HR powinien wyznaczać kierunki rozwoju organizacji jako strategiczny partner biznesu. I słusznie. Warto jednak zacząć od podstawowego rachunku sumienia. Czy zapewnia on zgodność procesów kadrowych z prawem? Czy tworzy wewnętrzne regulacje porządkujące funkcjonowanie firmy i przygotowuje ją na nadchodzące zmiany legislacyjne? Kolejny poziom dotyczy codziennej współpracy z biznesem. Czy planując rekrutację i budżety wynagrodzeń, dział HR rzeczywiście rozumie potrzeby operacji? Czy projektując programy rozwojowe, potrafi dotrzeć do realnych potrzeb firmy, a może kieruje się wyłącznie trendami? Punktem wyjścia nie powinno być zatem pytanie o to, czy dział HR wspiera, czy decyduje o rozwoju biznesu, bo znacznie ważniejsze jest regularne weryfikowanie adekwatności codziennej, żmudnej pracy HR-owców, z której z czasem wyłoni się dopiero obraz działu, na którym biznes może polegać, realizując swoje cele.

Dlaczego w organizacjach rzadko mówi się otwarcie o wypaleniu wśród HR-owców? Uważa Pan ten temat za ważny?

Wypalenie HR-owców, jak i każdego innego pracownika, to temat istotny. Ten brak otwartości oraz obawy związane z wypaleniem wynikają raczej z faktu, że HR-owcy często przejmują rolę diagnostów i terapeutów problemów emocjonalnych pracowników. Tymczasem pojawia się fundamentalne pytanie: kto ma wspierać tych, którzy na co dzień wspierają innych? To naturalne, że ktoś musi zająć się tym tematem w firmie, ale rzeczywiste przyczyny wypalenia nie są rozwiązywalne wyłącznie na poziomie ogólnych programów, które dział HR może wdrażać. To doprowadziło do nieadekwatnych oczekiwań wobec niego i raczej niskiej sprawczości w tym obszarze. HR-owcy powinni odchodzić od roli „opiekunów dobrostanu pracowników" na rzecz wspierania autonomii i kompetencji menedżerów. Wypalenie, ale i przeciwdziałanie jego przyczynom dokonuje się bowiem najczęściej w relacji podwładny – przełożony. I tam najszybciej można umiejscowić skuteczną reakcję. Zdjęcie tej odpowiedzialności powinno prowadzić do większej świadomości samych HR-owców. Do zrozumienia, że nie odpowiadają za każdą trudną sytuację pracownika w organizacji, że również mogą doświadczać wypalenia oraz że menedżerowie są dorosłymi ludźmi, którzy powinni brać bezpośrednią odpowiedzialność za swoje zespoły. Dział HR może im w tym pomagać.

Czy rola HR-owca to atrakcyjna ścieżka kariery, a jeśli tak, to dlaczego?

Dla każdego, kto lubi ludzi i ceni kontakt z nimi, dział HR może być jednym z najlepszych miejsc w organizacji. Jednak w kontekście wszystkich wyzwań, o których wspominałem, długa i satysfakcjonująca praca w tej roli jest możliwa tylko wtedy, gdy HR-owiec właściwie rozumie swoje cele i zadania – jestem dla organizacji i ludzi – nigdy w logice „albo–albo". Dopiero takie podejście buduje prawdziwą kompleksowość tej funkcji i daje satysfakcję wynikającą z udziału w rozwoju biznesu tworzonego z ludźmi i ostatecznie dla ludzi. ♦

eprasa.pl 465f94c41d

Iwona Wencel

Chief People Officer
Loyalty & e-Invoicing,
AI Transformation People
Lead, Comarch

W wielu organizacjach HRBP wie, co należałoby zrobić, ale wciąż czeka na „zielone światło" od biznesu. Z czego wynika ta ostrożność i gdzie kończy się partnerstwo, a zaczyna brak decyzyjności?
Największym wrogiem odwagi w byciu HR-owcem bywa grzeczność – to przekonanie, że trzeba być wspierającym, dostępnym, ale niekoniecznie sprawczym. W efekcie często robi się to, czego biznes chce, zamiast tego, czego naprawdę potrzebuje. Ta ostrożność wynika m.in. z braku pewności biznesowej. Wielu HR-owców wciąż mówi: „Ja się na biznesie nie znam", więc wycofuje się z rozmów strategicznych. Tymczasem HR-owcy dysponują wiedzą, której często nie mają inne działy: o dynamice zespołów, kosztach decyzji menedżerskich, ryzykach kulturowych i gotowości organizacji do zmiany. Niestety zbyt rzadko traktują tę wiedzę jako równorzędną. Partnerstwo kończy się tam, gdzie dział HR myli współpracę z „czekaniem na pozwolenie". Nie polega ono na tym, że biznes mówi, a dział HR wykonuje. Prawdziwe partnerstwo oznacza dialog, kwestionowanie założeń, pokazywanie konsekwencji i współodpowiedzialność za decyzje. Brak decyzyjności zaczyna się wtedy, gdy dział HR widzi ryzyko, ale go nie nazywa i nie mityguje.

Transformacja funkcji HR wymaga odwagi do podejmowania trudnych decyzji. Co blokuje HR-owców przed „wyjściem przed szereg"?
Najczęściej jest to przyzwyczajenie do odgrywania roli wspierającej, a nie przywódczej. Dział personalny przez lata pełnił funkcję serwisową dla organizacji: liderzy zgłaszali potrzeby, a on dostarczał rozwiązania. Dziś musi współprowadzić zmianę. To oznacza wyjście z propozycją kierunku i pokazanie konsekwencji dla ludzi, kultury oraz wyników biznesowych. To trudne, bo odpowiedzialność za rekomendację oznacza także odpowiedzialność za jej skutki. A dział HR często woli pozostać doradcą niż współwłaścicielem decyzji. Drugą barierą jest lęk przed oceną. HR-owcy (a szczególnie kobiety w tej roli) bywają socjalizowani do bycia „w porządku": empatycznymi, dostępnymi, dyplomatycznymi, niekonfrontacyjnymi. Tymczasem nowoczesny HR-owiec potrzebuje stawiać granice, mówić „nie" i konfrontować liderów z faktami. Wyjście przed szereg nie oznacza brawury – to gotowość do powiedzenia: „nie wiem wszystkiego, ale widzę, co się dzieje i biorę odpowiedzialność za kierunek". Bez tego dział HR pozostanie funkcją wykonawczą, a nie strategiczną.

Czy grozi nam „cicha rezygnacja" HR-owców z zawodu – i jakie mogą być tego konsekwencje dla firm?
Takie ryzyko istnieje, choć nie nazwałabym go wyłącznie klasyczną „cichą rezygnacją". W działach HR widzę raczej zmęczenie, wypalenie i wycofanie z poczucia wpływu. HR-owcy są blisko trudnych, często zakulisowych procesów, a to jest emocjonalnie obciążające. Do tego dochodzi presja permanentnej transformacji. Dział personalny ma jednocześnie wspierać ludzi, doradzać liderom, pilnować kultury, wdrażać nowe modele pracy, mierzyć efektywność i uczestniczyć w restrukturyzacjach. Jeśli brakuje poczucia sensu i sprawczości, szczególnie na poziomie osobistym, łatwo wejść w tryb przetrwania: robić minimum, nie wychylać się, nie proponować, nie konfrontować. Konsekwencje takiego funkcjonowania są poważne. Dział HR, który się wycofuje, przestaje być systemem wczesnego ostrzegania. Nie sygnalizuje ryzyk, nie zatrzymuje złych decyzji, nie pomaga liderom przeprowadzać ludzi przez zmianę. Paradoksalnie w czasie automatyzacji i AI rola działu HR może być szczególnie ważna. Przewagą są *human skills*: krytyczne myślenie, rozumienie emocji i zachowań, praca z oporem, facylitowanie zmiany, budowanie spójności i sensu. Cicha rezygnacja w działach HR to nie tylko wypalenie specjalistów, to osłabienie zdolności całej organizacji do przechodzenia przez zmianę. ♦

eprasa.pl 465f94c41d

Jolanta Lechwar-Stojek

Menedżer HR, Sanhua International Europe

Co najbardziej podważa dziś atrakcyjność zawodu HR-owca – presja, brak wpływu, rozmycie roli, a może coś innego?

Natknęłam się jakiś czas temu na ranking najbardziej poważanych zawodów według badania SW Research. W 2025 r. na 51 pozycji w zestawieniu HR-owiec zajmuje 46 miejsce. Nawet jeśli czasem nam, HR-owcom, wydaje się, że gasimy pożary i jesteśmy „od wszystkiego", ostatecznie daleko nam jednak do strażaka czy ratownika medycznego, które to zawody były w ścisłej czołówce rankingu. Obawiam się, że praca w dziale HR postrzegana jest nadal stereotypowo (pani od rekrutacji i zwalniania), co może kojarzyć się z mało atrakcyjną profesją. Poza tym tak dużo mówi się teraz o AI i zawodach, które zostaną zastąpione przez sztuczną inteligencję. Ponoć przyszli milionerzy to osoby z wysokimi umiejętnościami manualnymi, czyli np. stolarze, elektrycy czy podobne zawody, które jeszcze do niedawna nie były atrakcyjne dla młodych. Żyjemy w dynamicznie zmieniających się czasach...

Jak więc zmieni się rola działów HR w organizacjach, które będą funkcjonować w warunkach permanentnej zmiany i niepewności?

Coraz częściej mówi się o „antykruchości działu HR". To pojęcie dobrze oddaje drogę, jaką przeszła ta funkcja – od postrzeganego „miękkiego wsparcia" do roli wymagającej odporności, szybkiego podejmowania decyzji i zdolności przewidywania tego, co z definicji bywa nieprzewidywalne. Jeszcze kilkanaście lat temu pandemia kojarzyła się nam raczej z literaturą science fiction niż z realnym scenariuszem biznesowym. Tymczasem doświadczenie masowego przejścia na pracę zdalną czy dynamicznych zmian geopolitycznych pokazało, że niepewność stała się trwałym elementem rzeczywistości. W świecie, w którym stabilność przestała być oczywistym punktem odniesienia, prawdziwą przewagą staje się zdolność do szybkiej adaptacji, testowania rozwiązań, ciągłego uczenia się i podejmowania decyzji mimo niepełnych informacji. W tym kontekście rola działu HR wykracza poza klasyczne wsparcie biznesu. Coraz częściej oznacza realny udział w kształtowaniu decyzji strategicznych – przez pryzmat zespołów, kompetencji i odporności organizacji.

Czy uważa Pani, że dziś największym wyzwaniem HR-owców jest zarządzanie napięciem między wynikami a dobrostanem ludzi – i gdzie przebiega granica kompromisu?

Moim zdaniem jest to znaczące, bo dotyka samego serca roli działu HR w dojrzałej organizacji: jak jednocześnie dostarczać wyniki i dbać o ludzi, którzy te wyniki „dowożą". Problem polega na tym, że wyniki często definiowane są krótkoterminowo, a dobrostan bywa sprowadzany do benefitów i tzw. miękkich działań. W efekcie dział HR jest uwikłany w fałszywy konflikt... Myślę, że dla każdej organizacji ta granica przebiega w innym miejscu, w zależności od stylu zarządzania i kapitału. Inaczej będą patrzeć na ten temat firmy o rodowodzie anglosaskim, a inaczej organizacje azjatyckie. Jedno jednak pozostaje niezmienne: konieczność świadomego wyznaczenia zdrowej granicy, którą organizacja jest w stanie zaakceptować. Rolą działu HR jest jasne komunikowanie, nazywanie i wyjaśnianie pojawiających się napięć. Kluczowe nie jest wybieranie między wynikami a dobrostanem, lecz dbanie o ich trwałość w warunkach presji. ♦ Opr. AW

eprasa.pl 465f94c41d

W czasach, gdy handel detaliczny mierzy się z presją kosztów, niepewnością rynku i walką o pracowników, KiK stawia na rozwój ludzi jako fundament stabilnego biznesu. Po czternastu latach obecności na polskim rynku firma nie tylko elastycznie dostosowuje swoją sieć sprzedaży do nowych realiów, lecz także konsekwentnie inwestuje w kompetencje liderów, wewnętrzne ścieżki kariery i kulturę organizacyjną opartą na zaangażowaniu oraz partnerskich relacjach.

Liderzy na pierwszym planie

Założenia i realizacja polityki personalnej w KiK

eprasa.pl 465f94c41d

Dziś szczególną uwagę firma przywiązuje do dostosowania swojej sieci sprzedaży do zmieniających się realiów rynkowych i oczekiwań klientów. W KiK obrano strategię rozwoju opartą na łączeniu ekspansji z elastycznym podejściem do aktualnej rzeczywistości w branży handlowej. W praktyce oznacza to zarówno otwieranie nowych sklepów w lokalizacjach odpowiadających zachowaniom zakupowym klientów, jak i zamykanie punktów, które nie spełniają już oczekiwań biznesowych. Inflacja, koszty prowadzenia biznesu, sytuacja geopolityczna i duża niepewność na rynku retail wpływa na zasobność klientów. KiK obserwuje te zmiany i tak dostosowuje swoją ofertę, aby zachować atrakcyjny stosunek jakości do ceny.

LUDZIE, STABILIZACJA I ZAANGAŻOWANIE

Przyjęta strategia rozwoju KiK wyraźnie kształtuje jej politykę personalną jako firmy działającej w sektorze handlu detalicznego. Obecnie sieć zidentyfikowała trzy główne obszary wyzwań. – *Po pierwsze, pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników w warunkach bardzo konkurencyjnego rynku, z jakim od lat mamy do czynienia. Widzimy rosnące znaczenie retencji i jakości dopasowania kandydatów, mające przełożenie na budowanie długoterminowej współpracy, a nie tylko szybkie uzupełnienie braków kadrowych. Drugim najważniejszym wyzwaniem jest stabilizacja zespołów oraz kompetencji menedżerskich, zwłaszcza na poziomie kierowników sklepów i kierowników regionów sprzedaży. Bo to właśnie oni w największym stopniu wpływają na jakość zarządzania zespołami, realizację celów operacyjnych oraz utrzymywanie standardów kultury organizacyjnej w sklepach. Trzeci istotny dla firmy obszar to utrzymanie motywacji i zaangażowania pracowników. Wymaga to od nas poszukiwania pozapłacowych źródeł motywacji, tworzenia atrakcyjnych możliwości rozwoju, przejrzystej komunikacji i skutecznego przywództwa – tak aby wzmacniać w ludziach poczucie sensu pracy* – mówi Elżbieta Rogowska, dyrektor Dział Personalnego w firmie KiK Polska.

Takie podejście oznacza przesunięcie roli działu personalnego z funkcji administracyjno-rekrutacyjnej w kierunku partnera operacyjnego. – *Dzisiaj dział HR coraz silniej musi wspierać działania menedżerów w codziennym zarządzaniu zespołami, w rozwiązywaniu problemów operacyjnych, budowaniu zaangażowania, rozwijaniu kompetencji przywódczych. W ten sposób realnie wpływa na stabilność i wyniki biznesowe firmy* – dodaje Elżbieta Rogowska.

MAM KIK TALENT

W KiK realizowane są różnego rodzaju programy rozwoju pracowniczego, skierowane do osób na różnych etapach kariery zawodowej. Ich celem jest nie tylko wzmacnianie kompetencji przywódczych i przygotowywanie pracowników do obejmowania nowych ról w organizacji, lecz także budowanie ich poczucia sprawczości i tworzenie długofalowych ścieżek kariery wewnątrz firmy.

Jednym z programów rozwojowych działających w firmie jest Mam KiK Talent adresowany do pracowników sklepów – do sprzedawców, którzy w przyszłości będą mogli objąć funkcję kierownika sklepu. Inicjatorzy programu mają świadomość ryzyka, jakie wiąże się z awansem dobrego sprzedawcy na skutecznego lidera zespołu oraz znają doświadczenia wielu organizacji, którym się to nie udało, a w efekcie straciły sprzedawcę, nie zyskując lidera. – *Właśnie dlatego, aby zminimalizować to ryzyko, stworzyliśmy Mam KiK Talent. Program jest rozpisany na cały rok, z czterema zjazdami. Mogą w nim wziąć udział najlepsi sprzedawcy, którzy w trakcie szkoleń muszą odnaleźć się w zupełnie innych rolach*

KIK

Sieć KiK w Polsce funkcjonuje od 2012 r. W tym czasie otworzyła ponad 400 sklepów zlokalizowanych na terenie całego kraju i przyczyniła się do wzrostu znaczenia dyskontów niespożywczych.

eprasa.pl 465f94c41d

niż te, które pełnią dotychczas. W ten sposób sprawdzamy, czy posiadają predyspozycje do tego, by w przyszłości zarządzać zespołem i sklepem, a nie tylko wykonywać obowiązki sprzedawcy – mówi Elżbieta Rogowska.

Dzięki temu programowi spółka tworzy bazę kandydatów, którzy w przyszłości mogą awansować na stanowisko kierownika sklepu i wykazują przetestowane w trakcie szkoleń predyspozycje przywódcze.

AKADEMIA KIK STAR

KiK inwestuje także w rozwój kierowników sklepów, realizując program Akademia KiK Star. W tym roku prowadzona jest jego piąta edycja. – *To kompleksowy, procesowy program rozwojowy, którego celem jest przygotowanie kierowników sklepów do pełnienia ról menedżerskich w realiach handlu detalicznego. Łączy wiedzę teoretyczną z praktykami terenowymi i odnosi się do wyzwań, z którymi menedżerowie mierzą się na co dzień* – wskazuje Elżbieta Rogowska.

Program Akademii KiK Star obejmuje m.in. takie obszary, jak: zarządzanie zespołem, prowadzenie rozmów z pracownikami, realizacja procesów rekrutacyjnych, wdrażanie nowych osób do pracy, motywowanie, komunikacja wewnętrzna, prawo pracy. Uczestnicy programu poznają też zasady działalności sklepów i metody mierzenia efektywności operacyjnej dzięki różnym wskaźnikom. Obok wiedzy teoretycznej, przekazywanej na sali szkoleniowej, program obejmuje część praktyczną, realizowaną w sklepach. – *Kierownicy sklepów mają możliwość przyjrzenia się, jak wygląda funkcjonowanie innych placówek handlowych w ramach naszej sieci. Odbywają więc praktyki terenowe, podczas których mogą zobaczyć, na czym polega specyfika pracy kierowników regionalnych. Zależy nam na tym, by ścieżka kariery kierowników sklepów nie kończyła się na tym stanowisku, ale by mogli dalej się rozwijać i w przyszłości dołączyć do grona kierowników regionalnych* – wyjaśnia przedstawicielka KIK.

Program trwa rok – zazwyczaj zaczyna się w marcu, a ostatnie spotkania szkoleniowe kończą się w listopadzie. W styczniu następnego roku odbywa się sesja sprawdzająca wiedzę uczestników. Po pomyślnie zdanym egzaminie wręczane są dyplomy. Program obejmuje sześć dwudniowych zjazdów szkoleniowych organizowanych w centrali firmy we Wrocławiu oraz kilka wyjazdów praktycznych do sklepów. O udziale w Akademii KiK Star decyduje odpowiednia procedura rekrutacyjna. – *Wybieramy osoby, które wykazują największą motywację do rozwoju kompetencji. Potem widzimy, że po zakwalifikowaniu się do programu uczestnicy cieszą się dużym uznaniem wśród innych pracowników, a oni sami mają świadomość, że biorą udział w dość elitarnym projekcie. I to daje im jeszcze silniejszą motywację do tego, aby przejść przez kolejne etapy programu i ukończyć go z powodzeniem* – podkreśla Elżbieta Rogowska.

Często w firmach należących do międzynarodowych korporacji inicjatywy rozwojowe są prowadzone zgodnie z przyjętym ogólnie założeniem i w jednolity sposób. Inaczej jest w przypadku Akademii KiK Star – to program zainicjowany, zaplanowany, realizowany i koordynowany w całości na polskim rynku. – *Nasz program Akademia KiK Star zyskał popularność w całej Grupie KiK, także na innych rynkach europejskich. Dzielimy się nim podczas różnych spotkań korporacyjnych – m.in. HR-owych i sprzedażowych – gdzie opowiadamy o jego założeniach i naszych doświadczeniach. Program stał się wzorem dla zagranicznych oddziałów w naszej sieci, które chciałyby wdrożyć i prowadzić podobną inicjatywę w swoich krajach* – mówi dyrektor personalna.

ROZWÓJ KIEROWNIKÓW REGIONALNYCH I TOP MENEDŻERÓW

Dla kadry menedżerskiej średniego szczebla, czyli kierowników regionalnych, przygotowano program rozwojowy ukierunkowany na praktyczne aspekty funkcjonowania sklepów oraz realizowane procesy – w bezpośrednim odniesieniu do codziennych wyzwań operacyjnych. Program prowadzą eksperci z Działu HR i obejmuje on takie formy rozwoju, jak *training on the job* czy *action learning*.

W KiK funkcjonuje także program dla najwyższej kadry menedżerskiej. Jego celem jest wzmocnienie

eprasa.pl 465f94c41d

kompetencji przywódczych oraz świadome i aktywne współtworzenie kultury organizacyjnej. – *Wychodzimy z założenia, że postawy i zachowania liderów najwyższego szczebla w ogromnym stopniu wpływają na jakość współpracy w zespołach oraz na poziom zaangażowania pracowników. Program jest więc skoncentrowany na rozwijaniu odpowiedzialnego oraz świadomego przywództwa w warunkach, w jakich działa nasza branża – w obliczu ograniczonych możliwości finansowych, presji kosztowej oraz zmienności i niepewności rynkowej* – wyjaśnia Elżbieta Rogowska.

Elżbieta Rogowska
Dyrektor Działu Personalnego w KIK Polska

Istotnym elementem przyciągania kandydatów jest nasza elastyczność oraz różnorodne formy i wymiar zatrudnienia. Zapraszamy zarówno osoby bez doświadczenia, zmieniające branżę, jak i wracające na rynek pracy po przerwie. Tworzymy zespoły wielopokoleniowe – już dziś reprezentowane są w nich wszystkie generacje. W ten sposób odpowiadamy na realne potrzeby kandydatów, dla których coraz ważniejsze staje się godzenie pracy z innymi rolami życiowymi.

Program dla najwyższej kadry menedżerskiej jest realizowany przy wsparciu firm zewnętrznych. Opiera się na koncepcji *Leadership Fundamentals* i obejmuje trzy kluczowe obszary rozwoju: przywództwo nad sobą, przywództwo dla innych i przywódcza wydajność.

WIZERUNEK PRACODAWCY

Jak przyciągnąć kandydatów do pracy i potem zatrzymać ich na dłużej? To pytanie, stawia sobie wiele firm, bez względu na branżę. Poza rozwojem kompetencji i budowaniem wewnętrznych ścieżek kariery KiK koncentruje się również na tworzeniu środowiska pracy, które stawia na partnerskie relacje i wspiera długofalową współpracę. Firma zwraca uwagę na jakość codziennego zarządzania, przejrzystość zasad funkcjonowania oraz rolę menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników. Istotne znaczenie ma także elastyczne podejście pozwalające lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynku pracy i realia funkcjonowania pracowników w handlu detalicznym. – *Istotnym elementem przyciągania kandydatów jest nasza elastyczność oraz różnorodne formy i wymiar zatrudnienia. Zapraszamy zarówno osoby bez doświadczenia, zmieniające branżę, jak i wracające na rynek pracy po przerwie. Tworzymy zespoły wielopokoleniowe – już dziś reprezentowane są w nich wszystkie generacje. W ten sposób odpowiadamy na realne potrzeby kandydatów, dla których coraz ważniejsze staje się godzenie pracy z innymi rolami życiowymi* – wskazuje Elżbieta Rogowska.

Firma promuje również rozwój pracowników i system awansów wewnętrznych. Skuteczność procesu zatrzymywania pracowników w firmie zależy w dużej mierze od kultury organizacyjnej. KiK stawia na kulturę opartą na feedbacku, regularnych rozmowach z pracownikami (w tym są rozmowy rozwojowe i oceniające). – *Liczy się otwarty, bieżący dialog, jasne formułowanie oczekiwań, udzielanie informacji zwrotnej, pytanie pracowników o rozmaite sprawy. To na pewno w istotny sposób wpływa na poczucie pracowników, że ich praca ma sens. Kluczowi są tu menedżerowie regionów i kierownicy sklepów, którzy w szczególny sposób współtworzą naszą kulturę organizacyjną. To oni na co dzień decydują*

eprasa.pl 465f94c41d

o tym, jaka jest atmosfera w pracy, jaki jest poziom zaangażowania zespołu w sklepach. W efekcie jesteśmy postrzegani jako pracodawca stabilny, który wspiera uczenie się, stawia na partnerskie relacje i odpowiedzialne przywództwo. I myślę, że to właśnie stanowi naszą przewagę – dodaje Elżbieta Rogowska.

LIST Z PODZIĘKOWANIAMI

Ważnym elementem kultury wewnętrznej KiK są również inicjatywy wzmacniające relacje międzyludzkie. W firmie powstał pomysł, który obecnie jest na etapie wdrożenia, a dotyczy wprowadzenia listu z podziękowaniami. – *Chcemy, aby każdy, kto jest komuś wdzięczny i chce za coś podziękować, mógł to zrobić drogą formalną, nie tylko w „cztery oczy". Zależy nam na tym, by można było poznać osoby, które na co dzień w swoich zespołach robią dużo dobrego, ale nie jest to szerzej widoczne. Chodzi więc o to, aby takie podziękowania były napisane i formalną drogą przekazywane innym. Dzięki temu każdy pracownik będzie miał przekonanie, że nawet najmniejsze jego starania są zauważane i mają wpływ na funkcjonowanie całej organizacji* – podkreśla przedstawicielka KIK. To jeden ze sposobów wzmacniania poczucia motywacji i zaangażowania pracowników. Poczucia, że nawet drobne działanie w małym obszarze ma znaczenie, jest zauważone i docenione na szerszym forum.

MIERNIKI SKUTECZNOŚCI FUNKCJI HR

W KiK skuteczność działania w zakresie polityki personalnej jest regularnie mierzona. Szczególne znaczenie mają dla firmy wskaźniki, które są związane z retencją pracowników, rozwojem wewnętrznym i jakością obsady stanowisk menedżerskich. – *Bardzo ważnym wskaźnikiem jest dla nas fluktuacja pracowników. Pomimo trudnej sytuacji w branży handlowej oraz wysokiej konkurencji o pracowników, w ostatnich latach udało nam się ograniczyć rotację i utrzymać ją na stabilnym, akceptowalnym poziomie. Traktujemy to jako efekt naszych spójnych działań w obszarze rozwoju kadry menedżerskiej – wzmocnienia jakości przywództwa, poprawy komunikacji i budowania kultury feedbacku i dialogu z pracownikami* – mówi Elżbieta Rogowska.

Za nie mniej istotny wskaźnik w firmie KiK uznaje się skuteczność rekrutacji wewnętrznej i liczbę awansów, bo to stanowi potwierdzenie efektywności realizowanych programów rozwojowych. Pod lupę bierze się stabilność zespołów menedżerskich, zwłaszcza na poziomie kierowników sklepów i kierowników regionów. Oceniana jest także jakość procesów wdrożeniowych nowych pracowników, mierzona m.in. wskaźnikiem odejść osób w pierwszych miesiącach pracy. Firma zauważa, że dzięki dobrze zaprojektowanemu procesowi onboardingu ten wskaźnik jest coraz niższy.

W NAJBLIŻSZEJ PRZYSZŁOŚCI

Na pytanie o zadania w zakresie HRM, jakie czekają firmę w najbliższej przyszłości, dyrektor personalna odpowiada, wskazując przede wszystkim wzmacnianie stabilności zatrudnienia oraz jakości zarządzania ludźmi w warunkach utrzymującej się konkurencji w branży handlowej. Istotna nadal pozostaje praca nad tym, aby utrzymać efektywność biznesową przy jednoczesnym dbaniu o zaangażowanie i motywację pracowników.

– *W odniesieniu do kierowników sklepów i kierowników regionalnych oznacza to dla nas kontynuację i rozwój już istniejących programów szkoleniowych, wzmacnianie przywództwa, konsekwentne budowanie systemu sukcesji opartego na naszych wewnętrznych talentach. Istotnym kierunkiem będzie dalsze obniżanie fluktuacji pracowników. A to wymaga wzmocnienia roli menedżerów w zakresie komunikacji i udzielania feedbacku. Kluczowe będzie poszukiwanie i rozwijanie pozafinansowych czynników motywacyjnych, takich jak poczucie wpływu, możliwości rozwoju, jasne zasady współpracy, przewidywalność i spójna kultura organizacyjna* – uzupełnia Elżbieta Rogowska.

Tak określone zadania wskazują, że Dział HR nadal będzie pełnić rolę partnera operacyjnego dla sklepów i regionów, wspierając menedżerów w codziennym zarządzaniu zespołami. Bo to postawy, zachowania i decyzje liderów wpływają na zaangażowanie pracowników, stabilność zespołów i długofalową efektywność biznesową organizacji. ● ©

Halina Guryn

eprasa.pl 465f94c41d

Niewidzialny CIĘŻAR

O sytuacji pracowników łączących opiekę nad bliskimi z aktywnością zawodową

Opieka nad niesamodzielnymi bliskimi przestaje być prywatną sprawą pracowników, a staje się jednym z istotnych wyzwań rynku pracy. Osoby łączące role zawodowe i opiekuńcze funkcjonują w permanentnym przeciążeniu – często kosztem własnego zdrowia i życia prywatnego. W obliczu starzejącego się społeczeństwa i rosnącej skali tego zjawiska brak systemowego wsparcia ze strony pracodawców przestaje być tylko luką w politykach HR – staje się realnym ryzykiem dla organizacji.

eprasa.pl 465f94c41d

Anna Szabowska-Walaszczyk

Doktor nauk społecznych, psycholog, praktyk HR i wykładowca akademicki na Uniwersytecie SWPS. Współzałożycielka Fundacji Penumbra Polska, która działa na rzecz profilaktyki zdrowia i poprawy jakości życia osób z chorobami mózgu, osób starszych oraz opiekunów rodzinnych.

Temat opieki nad niesamodzielnymi bliskimi, w tym osobami starszymi, jest wciąż marginalizowany w przestrzeni publicznej, a co za tym idzie, w dyskusjach w obszarze rynku pracy. Jednak powinien on być istotny dla pracodawców, szczególnie z perspektywy tzw. pokolenia kanapka. Są to osoby najczęściej w wieku 40+, łączące pracę, opiekę nad dziećmi i innymi bliskimi, np. niesamodzielnymi rodzicami, oraz inne obowiązki. Szacuje się, że rolę nieformalnych opiekunów sprawuje w Polsce już kilka milionów osób, według statystyk około 75 proc. opiekunów rodzinnych to kobiety.

WYSOKIE KOSZTY

Fundacja Penumbra Polska wraz z partnerami przeprowadziła badanie „Kanapka w biznesie" dotyczące wyzwań aktywnych zawodowo opiekunów rodzinnych. Opublikowany w kwietniu tego roku raport z badania rzuca światło na wyzwania oraz potrzeby, a także wskazuje na istotną rolę wsparcia ze strony pracodawców oraz bezpośrednich przełożonych. Najbardziej alarmującym wnioskiem płynącym z analizy jest skala kosztów osobistych ponoszonych przez opiekunów – łączenie pracy i opieki wiąże się z obciążeniem psychicznym, rezygnacją z własnych potrzeb oraz brakiem dbania o własne zdrowie. Jednocześnie praca zawodowa pozwala radzić sobie z kosztami opieki i korzystać z dostępnego wsparcia społecznego. Badania z obszaru psychologii pokazują również, że aktywność zawodowa istotnie zmniejsza ryzyko depresji w tej grupie.

ROSNĄCE ZNACZENIE POKOLENIA KANAPKOWEGO

Jako społeczeństwo wpadliśmy w „demograficzne imadło" – z jednej strony rekordowo niska dzietność, a z drugiej coraz dłuższe życie. Już teraz wyzwaniem jest opieka nad osobami niesamodzielnymi, a będzie jeszcze trudniej. Polska jest jednym z najszybciej starzejących się krajów w Europie – do 2060 r. liczba osób 60+ będzie stanowić prawie 40 proc. populacji. Jednocześnie w rankingach państw OECD jesteśmy na końcu pod względem dostępności profesjonalnej opieki długoterminowej. W Polsce na 100 osób 65+ przypada mniej niż 0,5 opiekuna, podczas gdy średnia OECD wynosi pięć, a są kraje, gdzie jest ich średnio ponad 10.

Nie tylko długość życia jest istotna. Kolejna kwestia to jego jakość i możliwość samodzielnego funkcjonowania. Prognozy wskazują na istotny wzrost zachorowań na choroby neurologiczne, które obecnie stanowią główną przyczynę trwałej niepełnosprawności osób dorosłych. Przewiduje się, że nawet jedna na cztery osoby będzie miała udar mózgu w ciągu życia, a liczba osób chorych na choroby otępienne (takie jak choroba Alzheimera) wzrośnie z 500 tys. do nawet miliona.

Wnioski z badania pokazują, że łączenie pracy i opieki jest możliwe, ale wiąże się z ogromnymi kosztami osobistymi – opiekunowie stawiają siebie na ostatnim miejscu. Prawie 60 proc. badanych ocenia stan swojego zdrowia psychicznego źle lub bardzo źle.

eprasa.pl 465f94c41d

rekomendacja

Normalizacja opieki i bezpieczeństwo psychologiczne

Zarówno w przestrzeni publicznej, jak i w komunikacji pracodawców potrzebne jest zwiększenie widoczności tematu opieki nad niesamodzielnymi członkami rodziny. Deklarowany przez badanych stan zdrowia psychicznego oraz poczucia stresu i wyczerpania emocjonalnego wiąże się z postrzeganym wsparciem ze strony przełożonego, a także poczuciem, że pracodawca ma świadomość wyzwań opiekunów.

Przykłady działań, jakie pracodawcy mogą podjąć w tym obszarze, mają charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Istotne jest kształtowanie kultury organizacyjnej, w której liderzy rozumieją wyzwania opiekuńcze, nie tylko typowo rodzicielskie, lecz także dotyczące niesamodzielnych bliskich. Wskazane są szkolenia i komunikacja skierowana do kadry kierowniczej, które pozwolą na zwiększenie empatii wobec wyzwań, ale i lepsze rozumienie narzędzi, jakimi dysponuje zarówno menedżer, jak i pracownik. Dotyczy to także lepszej komunikacji na temat świadczeń wynikających z prawa pracy, m.in. dni wolnych na opiekę, możliwości wnioskowania o elastyczne godziny czy pracę zdalną, jak również możliwości uzyskania wsparcia z ZFŚS.

W przypadku pracodawców, którzy już tworzyli przyjazne tej grupie środowisko pracy, dobry skutek odniosą zewnętrzne kampanie employer brandingowe pokazujące, jak pracownicy mogą łączyć obowiązki zawodowe i opiekuńcze względem bliskich. Obecnie trudno jest dostrzec kampanie, które pokazują inne perspektywy opieki niż rodzicielskie.

Istotne jest zatem, aby pracodawcy rozwijali mechanizmy wsparcia pracowników-opiekunów, podobnie jak obecnie ma to miejsce w kwestii pracowników-rodziców. Będzie to miało rosnące znaczenie również z perspektywy kurczącej się populacji w Polsce, a zatem i dostępności pracowników na rynku pracy w najbliższych dekadach.

CODZIENNOŚĆ OPIEKUNÓW TO DRUGI ETAT

Wnioski z badania pokazują, że łączenie pracy i opieki jest możliwe, ale wiąże się z ogromnymi kosztami osobistymi – opiekunowie stawiają siebie na ostatnim miejscu. Prawie 60 proc. badanych ocenia stan swojego zdrowia psychicznego źle lub bardzo źle. Dzieje się tak, dlatego że opieka nad niesamodzielnymi bliskimi to dla badanych wysiłek porównywalny z pracą zawodową, w przypadku ponad połowy badanych przekraczający 20 godzin tygodniowo.

Opieka w rodzinie najczęściej dotyczy rodziców lub teściów (74 proc.), w dalszej kolejności dzieci (np. z wadami rozwojowymi) czy partnerów. Dodatkowo zjawiskiem powszechnym jest wielochorobowość podopiecznych oraz opieka nad więcej niż jednym niesamodzielnym członkiem rodziny – dotyczy to około 20 proc. badanych.

Największe wyzwania, jakie deklarują uczestnicy w kontekście łączenia opieki i pracy zawodowej, to stres i zmęczenie psychiczne/emocjonalne, brak czasu na dbanie o własne zdrowie i na własne potrzeby (hobby, znajomi). Dotyczy to aż trzech na czterech badanych. Z kolei ponad połowa wskazuje na brak możliwości spędzania wystarczającej ilości czasu z pozostałą częścią rodziny.

Pracownicy-opiekunowie poszukują wsparcia – około 40 proc. otrzymuje wsparcie w opiece od osób bliskich. Jedynie jedna na trzy osoby decyduje się na zatrudnienie profesjonalnej opieki w domu, a jedna na 10 osób na umieszczenie osoby bliskiej w ośrodku opieki. Duże znaczenie mają finanse – średni wskazywany koszt miesięczny związany z opieką lub leczeniem to około 4 tys. zł (kwoty osiągały nawet 10 tys. zł i więcej). Badani poszukują wsparcia finansowego w rodzinie, jak również poprzez zbiórki. Nie bez znaczenia jest wsparcie ze środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

eprasa.pl 465f94c41d

Rekomendacja

Narzędzia, jakich potrzebują opiekunowie

Wyniki badania wskazują, że większość pracowników-opiekunów dąży do utrzymania pracy i jest zmotywowana do jak najlepszego realizowania swoich obowiązków. To jednak wiąże się z ogromnymi kosztami osobistymi. Pracodawcy chcący w wymierny sposób wesprzeć tę grupę pracowników, powinni skoncentrować się na najważniejszym dla niej zasobie, jakim jest czas. Wśród możliwych działań w tym zakresie można rozważyć:

- Umożliwienie lub zwiększenie dni pracy zdalnej dla pracowników opiekujących się niesamodzielnymi bliskimi.
- Zapewnienie rozwiązań w zakresie elastycznej organizacji pracy, np. ruchomy rozkład czasu pracy, indywidualny rozkład czasu pracy lub inne.
- Wprowadzenie dodatkowych dni wolnych na opiekę nad dorosłym bliskim członkiem rodziny (świadczenie bywa nazywane *caregiver leave*).
- Dodatkowe świadczenie finansowe dla pracowników-opiekunów osób bliskich pozwalające na zapewnienie odpłatnej opieki osobie bliskiej, tym samym dając możliwość wytchnienia pracownikowi.

W przypadku pracodawców już posiadających narzędzia i świadczenia wspierające pracujących rodziców pierwszym krokiem może być rozszerzenie lub zaproponowanie podobnych świadczeń pracownikom opiekującymi się niesamodzielnymi bliskimi. Na przykład, jeśli firma zapewnia bony na żłobki dla rodziców, podobne wsparcie można zaoferować pracownikom sprawującym opiekę nad bliskimi wymagającymi stałej pomocy.

UTRZYMANIE PRACY TO KORZYŚĆ, ALE MA SWOJĄ CENĘ

Największym wyzwaniem w łączeniu opieki i pracy nie jest brak czasu, lecz stres i poczucie winy wynikające z niemożności pełnego zaangażowania się w obie role. Aż trzy na cztery osoby wskazują odczuwany codziennie wysoki lub bardzo wysoki poziom stresu. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że najwyższy poziom stresu deklarują osoby na stanowiskach niekierowniczych, który dotyka prawie 90 proc. osób w tej grupie.

Mimo ogromnego obciążenia ponad połowie respondentów udało się utrzymać dotychczasowe stanowisko pracy. Jedna na pięć osób zmniejszyła czas pracy lub zdecydowała się na mniej wymagające stanowisko. Z kolei jedna na 10 osób zmieniła formę pracy na umożliwiającą pracę zdalną lub elastyczny czas pracy. Znalazła się również grupa osób, która podjęła się zmiany pracy na taką, która oferuje korzystniejsze wynagrodzenie lub świadczenia.

Istotne dla pracowników jest wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego, niestety jedynie jedna na 10 osób odczuwa pełen komfort i ma poczucie dużego wsparcia ze strony szefa (lidera zespołu). Wpływa to na poczucie psychologicznego bezpieczeństwa – wśród osób mających poczucie wsparcia ze strony przełożonego ponad 30 proc. wskazywało na dobre zdrowie psychiczne. Dla porównania: w grupie, gdzie brak jest komfortu rozmowy o swoich potrzebach, odsetek ten wyniósł jedynie 5 proc.

LUKA WSPARCIA W MIEJSCU PRACY

Badanie obnaża relatywnie niską świadomość organizacji w zakresie potrzeb pracowników-opiekunów. Jedynie jeden na pięciu badanych wskazuje, że pracodawca ma dużą lub bardzo dużą świadomość wyzwań, co przekłada się na zakres dostępnego wsparcia w organizacji (jak również ze strony przełożonego). Istnieje wyraźny rozdźwięk między potrzebami a rzeczywistością. Pracownicy-opiekunowie najbardziej cenią elastyczność i dodatkowy czas wolny. Wśród najbardziej preferowanych benefitów znalazły się: dodatkowy płatny urlop opiekuńczy (pożądany przez 64 proc., dostępny dla 4 proc.); elastyczne godziny pracy (pożądany przez 55 proc., dostępny dla 37 proc.), dofinansowanie opieki nad członkiem rodziny (oczekiwany przez 42 proc., dostępny dla 1 proc.). Jednocześnie warto zwrócić uwagę na

eprasa.pl 465f94c41d

mniej rozpowszechnione świadczenia dostępne u pojedynczych pracodawców, a jednak wskazywane jako pożądane przez około jedną osobę na osiem. Dotyczy to: wsparcia typu *employee assistance programs* (np. wsparcie psychologa), pracowniczych grup wsparcia (typu *employee networks*) oraz dostępu do specjalistycznej opieki/konsultacji medycznych (typu *best doctors*). Należy podkreślić, że prawie jedna na trzy osoby nie ma dostępu do żadnych dodatkowych form wsparcia (świadczeń dodatkowych) w miejscu pracy. W grupie tej ponad 50 proc. stanowią osoby zatrudnione w administracji publicznej lub edukacji.

Analizowano również świadomość pracowników w zakresie świadczeń, które są gwarantowane m.in. przez Kodeks pracy. Mniej niż połowa respondentów zadeklarowała znajomość świadczeń, takich jak: możliwość uzyskania elastycznych godzin pracy, wnioskowania o pracę zdalną oraz 5 dni bezpłatnego urlopu na opiekę nad członkiem rodziny. Niska jest również świadomość możliwości uzyskania wsparcia z ZFŚS.

ZDROWIE NA OSTATNIM MIEJSCU

Opiekunowie systematycznie spychają własne zdrowie na dalszy plan. Tylko 2 proc. deklaruje zaplanowane aktywności, takie jak wizyty lekarskie. Ponad 50 proc. deklaruje, że „nie myśli o własnym zdrowiu" lub „zawsze jest coś ważniejszego". Nieliczni dbają o zdrowe odżywianie i wystarczający sen, a tylko jedna na 10 osób regularnie uprawia sport.

Mimo że wielu pracodawców deklaruje dbanie o wellbeing, to prawie połowa respondentów wskazuje na brak jakichkolwiek działań profilaktycznych czy dostępnych świadczeń prozdrowotnych w pracy. Względną popularnością cieszą się karty sportowe i prywatna opieka medyczna, dostępna dla około 30 proc., oraz szczepienia (15 proc.). Nieliczni pracodawcy decydują się na oferowanie dni wolnych na badania profilaktyczne lub inne formy wsparcia zdrowia poprzez edukację ze specjalistami, zajęcia sportowe lub relaksacyjne. ● ©

Pełny raport jest dostępny na stronie: https://fundacjapenumbra.pl/raport-2026/

Rekomendacja

Tworzenie warunków dla dobrostanu

Powtarzającym się wnioskiem z badania jest fakt stawiania swoich potrzeb na ostatnim miejscu. Skutkuje to obniżonym zdrowiem psychicznym, a także brakiem dbałości o zdrowie fizyczne, co stanowi tykającą bombę. W efekcie pracodawcy mogą borykać się z długoterminowymi nieobecnościami pracowników w wyniku problemów zdrowotnych.

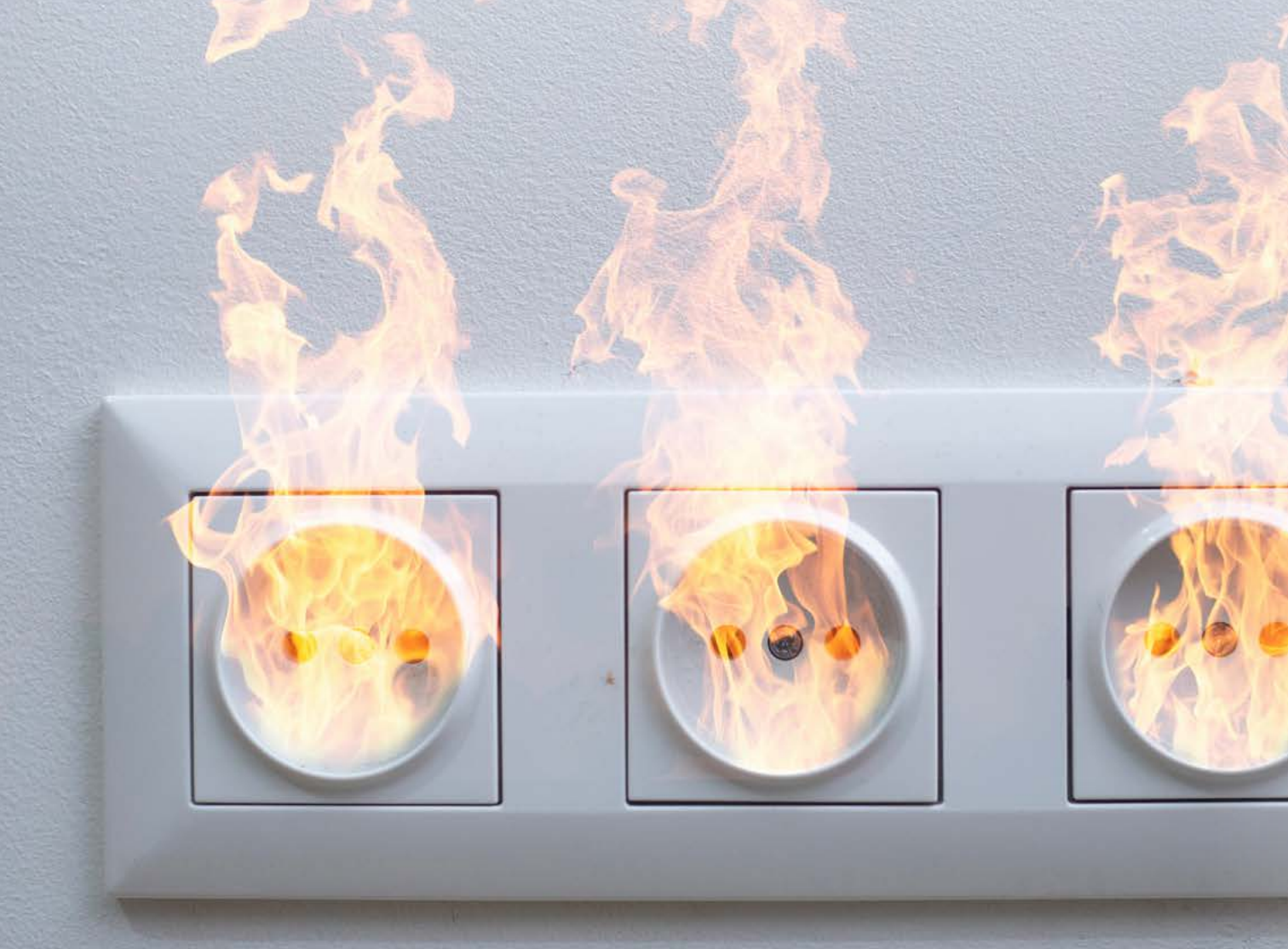
Pracodawcy mają jednak szansę na bezpośrednie wsparcie pracowników-opiekunów w wymiarze zdrowia, często poprzez lepsze wykorzystanie lub komunikację już dostępnych pracownikom świadczeń. Przykładowe rozwiązania to:

- Działania w zakresie profilaktyki zdrowia, takie jak oferowanie dodatkowych dni wolnych na badania lub tzw. *mental health day*, organizacja badań profilaktycznych czy szczepień w miejscu pracy.
- Indywidualne wsparcie zdrowia psychicznego i poradnictwo w formule *employee assistance programs*. Programy te zazwyczaj oferują nie tylko pomoc psychologiczną, ale i prawną lub doradztwo finansowe. Pracownicy mogą umawiać się na bezpłatne (anonimowe) konsultacje w zakresie określonym przez pakiety.
- Uruchomienie lub rozszerzenie profilu pracowniczych grup wsparcia nazywanych też sieciami pracowniczymi (*employee networks*). Grupy te zrzeszają pracowników o podobnych zainteresowaniach lub wyzwaniach, wspierających się nawzajem oraz poszukujących rozwiązań swoich problemów. Często w organizacjach istnieją „kluby rodziców", co może stanowić inspirację do tworzenia grup zrzeszających innych opiekunów jako „klub opiekunów rodzinnych".

eprasa.pl 465f94c41d

Deklaracje w strategii, przeciążenie w praktyce

Co naprawdę niszczy dobrostan w organizacjach?



eprasa.pl 465f94c41d

Dziś niemal każda organizacja deklaruje działania w obszarze wellbeingu. Kalendarze wypełniają się inicjatywami, katalogi benefitów rosną z kwartału na kwartał, a budżety na dobrostan systematycznie się zwiększają. Platformy wsparcia psychologicznego, warsztaty uważności, owocowe czwartki, aplikacje monitorujące sen, webinary o radzeniu sobie ze stresem, masażyści w biurze – lista jest długa i robi wrażenie. A jednak w codziennym doświadczeniu pracy wciąż coś nie działa tak, jak powinno. Dlaczego?

Agnieszka Radojewska

Koordynator HR w rebuy

Mimo rosnących inwestycji w wellbeing pracownicy coraz częściej odczuwają wypalenie. Poziom stresu nie maleje, a zaangażowanie pozostaje na tym samym poziomie lub wyraźnie spada. Z jednej strony organizacje oferują dopracowaną komunikację i atrakcyjne inicjatywy, z drugiej – coraz wyraźniej słychać sygnały, że nie przekładają się one ani na realny dobrostan ludzi, ani na wyniki biznesowe.

SKĄD TEN DYSONANS?

Pojawia się dokładnie w tym miejscu, w którym organizacja zaczyna więcej mówić o dobrostanie, niż go strategicznie budować. Tam, gdzie działania są efektowne, ale nie dotykają źródeł problemu. Tam, gdzie łatwiej dołożyć kolejną inicjatywę, niż zmienić sposób pracy. To właśnie w tej przestrzeni – między deklaracją a rzeczywistym doświadczeniem pracownika – rodzi się zjawisko określane jako wellbeing washing.

CZYM JEST WELLBEING WASHING?

To mechanizm, w którym firma buduje wizerunek troskliwego pracodawcy – inwestuje w benefity, komunikuje zaangażowanie w dobrostan, organizuje kolejne inicjatywy – ale w praktyce nie wprowadza zmian poprawiających codzienne warunki pracy. Wellbeing washing nie oznacza braku działań. Przeciwnie – organizacja często robi naprawdę dużo. I właśnie dlatego to zjawisko jest tak trudne do uchwycenia.

W czasopiśmie „MethodsX" zdefiniowano je jako działania organizacyjne, które sprawiają wrażenie wspierania dobrostanu, lecz w praktyce nie przynoszą wymiernych korzyści ani nie poprawiają realnie sytuacji pracowników. Co istotne, zjawisko to może być bardziej szkodliwe niż całkowity brak działań. Dlaczego? Ponieważ rozbieżność między deklaracjami a rzeczywistością prowadzi do utraty zaufania pracowników.

eprasa.pl 465f94c41d

Wiele organizacji koncentruje się na wzmacnianiu odporności pracowników, zamiast ograniczać źródła przeciążenia. Uczy radzenia sobie ze stresem, zamiast zmniejszać jego poziom. Wspiera zarządzanie sobą, pomijając fakt, że to system tworzy warunki, w których coraz trudniej funkcjonować.

PROGRAMY, Z KTÓRYCH NIKT NIE KORZYSTA

Jeszcze kilka lat temu organizacje prześcigały się w liczbie benefitów – kto da więcej, ciekawiej, bardziej „wellbeingowo". Rynek pracy premiował atrakcyjne dodatki, a firmy budowały swoją przewagę ofertą, która miała przyciągać i zatrzymywać talenty. Dziś patrzymy na to z większym dystansem. Coraz częściej zamiast wartości pojawia się poczucie przesytu. Inicjatyw przybywa, ale ich wpływ na codzienne funkcjonowanie pracowników pozostaje wątpliwy. Po obu stronach narasta frustracja. Ze strony organizacji: inwestujemy, oferujemy, a pracownicy nie korzystają. Ze strony pracowników: oferta wygląda dobrze, ale nie rozwiązuje mojego problemu.

W tym miejscu ujawnia się kluczowa kwestia: co rzeczywiście działa? Jeśli pracownik ma dostęp do aplikacji mindfulness, ale nie ma czasu z niej skorzystać, może wziąć udział w webinarze o stresie, lecz wieczorem nadrabia zaległości, bierze udział w firmowym dniu zdrowia psychicznego, ale obawia się reakcji przełożonego – problem nie leży w samej ofercie, lecz w niespójności strategii wellbeingowej albo w jej braku. W takiej rzeczywistości niskie wykorzystanie benefitów nie jest wyzwaniem, które rozwiąże lepsza komunikacja czy kolejna inicjatywa. To sygnał, że zmiany wymagają nie benefity, lecz warunki, w jakich pracownicy próbują z nich korzystać.

KTO ODPOWIADA ZA WELLBEING?

Jednym z największych i najbardziej kosztownych błędów organizacji jest rozmycie odpowiedzialności za dobrostan. Na poziomie deklaracji wszystko brzmi rozsądnie, ponieważ wellbeing jest ważny, wspieramy ludzi, dajemy narzędzia. A w praktyce bardzo często wygląda to tak, że pracodawca stworzył warunki, a teraz pracownik powinien zadbać o siebie. To podejście jest wygodne. Pozwala zachować poczucie, że coś zostało zrobione bez konieczności mierzenia się z trudniejszymi tematami. Problem w tym, że takie uproszczenie nie wytrzymuje konfrontacji z codziennością pracy.

Dobrostan w organizacji nigdy nie jest wyłącznie odpowiedzialnością jednej strony. Pracownik odpowiada za to, jak zarządza swoją energią, regeneracją, jak korzysta z dostępnych zasobów. Organizacja odpowiada za środowisko pracy, które ma największy wpływ na dobrostan pracowników. W codziennej pracy kluczowe jest to, ile zadań trafia na biurko pracownika, czy terminy są realne, czy raczej życzeniowe, jaki jest styl zarządzania w praktyce, czy komunikacja jest jasna, czy chaotyczna oraz czy pracownik może powiedzieć: „nie wiem, nie wyrabiam się, potrzebuję wsparcia" – bez obawy o konsekwencje.

To właśnie te elementy każdego dnia budują albo podważają dobrostan, niezależnie od liczby działających inicjatyw wellbeingowych. Wiele organizacji koncentruje się na wzmacnianiu odporności pracowników, zamiast ograniczać źródła przeciążenia. Uczy radzenia sobie ze stresem, zamiast zmniejszać jego poziom. Wspiera zarządzanie sobą, pomijając fakt, że to system tworzy warunki, w których coraz trudniej funkcjonować. To trochę jak zwiększanie wydolności biegacza przy jednoczesnym podnoszeniu nachylenia bieżni – w pewnym momencie żadna technika radzenia sobie już nie wystarcza. Jeśli środowisko pracy generuje przeciążenia, pozostaje niespójne lub toksyczne, żadna aplikacja, warsztat ani benefit tego nie zrównoważy.

PLASTERKI NA OBJAWY

Większość organizacji działa reaktywnie. Pojawia się problem – wdrażana jest inicjatywa. Wysoki stres? Webinar o radzeniu sobie ze stresem. Spadek morale? Warsztat motywacyjny. Wypalenie? Dostęp do psychologa. Prewencja jest zawsze tańsza niż reagowanie na eskalację. Gdy organizacja ignoruje

eprasa.pl 465f94c41d

pierwsze, ciche sygnały – łatwe do zbagatelizowania – wcześniej czy później ponosi ich koszt. W postaci nagłych odejść osób, które traciła stopniowo, zanim zdążyła to zauważyć. Długotrwałych absencji. Konfliktów, które narastały pod powierzchnią, aż wybuchły w najmniej odpowiednim momencie. Decyzji podejmowanych przez zmęczonych ludzi, którzy dawno przestali jasno myśleć.

W pewnym momencie koszt przestaje być jednostkowy – staje się systemowy i obejmuje całe zespoły, a nawet organizację. W wielu firmach realna zmiana nie zaczyna się od strategii, raportu, wyników badania zaangażowania czy rekomendacji konsultanta. Zaczyna się od zdarzenia, którego nie da się już zignorować.

Poważna choroba pracownika. Depresja członka zarządu – osoby, która jeszcze niedawno powtarzała, że „stres to paliwo". Długa absencja kogoś, bez kogo organizacja nagle – ku własnemu zaskoczeniu – przestaje sprawnie funkcjonować. To jeden z najbardziej bolesnych paradoksów tego obszaru. Sygnały były, narzędzia były, wiedza była na wyciągnięcie ręki. Dopóki jednak system „jakoś działał", a ludzie „jakoś dawali radę", trudno było uzasadnić głębszą zmianę. Łatwiej było dokupić kolejny benefit, przedłużyć subskrypcję aplikacji, zorganizować następny webinar. Czekanie na moment krytyczny okazuje się najdroższą strategią uczenia się – walutą staje się zdrowie pracowników i stabilność biznesu.

SYSTEMOWE NIEDOSZACOWANIE RYZYKA

W biznesie funkcjonuje niepisana zasada: kto dowozi wyniki, nie wymaga większej uwagi. Top performerzy, liderzy operacyjni, eksperci z wieloletnim doświadczeniem organizacyjnym – to osoby, które konsekwentnie realizują cele, utrzymują wysoką wydajność i wykazują ponadprzeciętną odpowiedzialność oraz zaangażowanie. W praktyce często są pomijani w procesach monitoringu, ponieważ to właśnie oni wyznaczają standard oczekiwań. Nie jest to jednak błąd jednostkowy, lecz systemowy – wynikający z konstrukcji wielu narzędzi HR i praktyk zarządczych. W efekcie organizacja traci dostęp do informacji o kondycji swoich kluczowych pracowników dokładnie w momencie, gdy zaczyna się ona pogarszać.

Fundamentalnym problemem jest utożsamianie realizacji wskaźników z rzeczywistą kondycją operacyjną. KPI mierzą efekt końcowy procesu – są wskaźnikami opóźnionymi, odzwierciedlającymi stan sprzed tygodni lub miesięcy. Wynik kwartalny nie mówi nic o tym, w jakiej kondycji psychicznej i zawodowej są osoby, które ten wynik wypracowały.

Wykwalifikowany i efektywny pracownik może przez wiele miesięcy utrzymywać pełną sprawność operacyjną, jednocześnie kumulując przeciążenie, frustrację i rosnące poczucie braku sensu w pracy. W tym czasie KPI pozostają na idealnym poziomie. Gdy taka osoba składa wypowiedzenie lub radykalnie ogranicza zaangażowanie, organizacja staje wobec problemu, którego nie potrafiła przewidzieć – mimo że wcześniej pojawiały się sygnały i przesłanki, by go dostrzec.

Kondycja top performerów pogarsza się stopniowo i wielowymiarowo. W praktyce najpierw pojawia się wzrost frustracji operacyjnej, subtelna zmiana tonu komunikacji, większa irytacja wobec proce-

eprasa.pl 465f94c41d

ZACHOWANIA LIDERSKIE *VS.* DEKLAROWANE I RZECZYWISTE WARTOŚCI

ZACHOWANIE LIDERA	FORMALNIE	SYGNAŁ DLA ZESPOŁU
Wysyła maile późnym wieczorem.	Nie narusza żadnej procedury.	Dostępność jest oczekiwana.
Ignoruje przeciążenie w zespole.	Nie łamie żadnego regulaminu.	Wyniki są ważniejsze niż ludzie.
Awansuje tego, kto zostaje najdłużej w pracy.	Nie robi nic formalnie złego.	Liczy się poświęcenie, a nie efektywność.
Toleruje toksyczne zachowanie, bo „ta osoba dowozi wyniki".	Nie łamie żadnej zasady.	Niszczy zaufanie całego zespołu.

sów i decyzji przełożonych. Następnie pracownik rzadziej inicjuje wymianę informacji, rzadziej udziela feedbacku, wycofuje się z dyskusji, które wcześniej były dla niego naturalne. Z czasem pojawia się cynizm wobec procedur, struktury decyzyjnej i deklarowanych wartości organizacji. Każdy z tych sygnałów osobno może być interpretowany jako chwilowe wahanie. Razem – jako wzorzec rozłożony w czasie – stanowią precyzyjny wskaźnik narastającego ryzyka.

DLACZEGO WELLBEING NIE ZAWSZE DZIAŁA?

Wellbeing washing pojawia się w organizacjach z kilku powodów. Jednym z nich jest presja rynku. Przez lata employer branding wymagał, aby wellbeing był elementem oferty – niezależnie od tego, czy był przemyślany i rzeczywiście osadzony w kulturze organizacyjnej. Miał po prostu być obecny. Na zjawisko wellbeing washingu wpływa też tempo działania organizacji. Realna zmiana w tym obszarze wymaga czasu, konsekwencji i pracy u podstaw, podczas gdy firmy często oczekują szybkich efektów i rozwiązań, które można wdrożyć niemal natychmiast oraz łatwo zakomunikować na zewnątrz. Sprzyja temu także logika prostych rozwiązań. Wdrożenie benefitów – takich jak dostęp do psychologa czy platformy wellbeingowej – jest stosunkowo łatwe. Znacznie trudniejsza okazuje się zmiana sposobu zarządzania, stylu komunikacji czy kultury pracy, ponieważ wymaga to zaangażowania na wielu poziomach organizacji.

Dodatkowym wyzwaniem pozostaje luka kompetencyjna. Wielu menedżerów nie ma narzędzi ani doświadczenia w prowadzeniu rozmów o emocjach, przeciążeniu czy zdrowiu psychicznym. W sytuacjach wykraczających poza standardowe wskaźniki naturalną reakcją staje się odwołanie do procedur lub przekazanie tematu do działu HR.

Znaczenie ma również krótkoterminowa perspektywa biznesowa. Działania, które realnie zmieniają organizację, wymagają czasu i nie przynoszą natychmiastowych efektów. Tymczasem inicjatywy komunikacyjne są szybkie, widoczne i łatwe do zmierzenia w krótkim okresie. Żaden z tych mechanizmów nie wynika ze złej woli. To raczej efekt presji, ograniczeń oraz decyzji podejmowanych w konkretnych warunkach i w danym czasie.

OD DEKLARACJI DO KONSEKWENCJI

Organizacja może mieć najlepiej przygotowaną strategię wellbeingową na papierze – z doprecyzowanymi wartościami i mocnym hasłem o równowadze między pracą a życiem prywatnym. W praktyce jednak strategia ta jest efektem działania, a nie deklaracji. To codzienne decyzje i pozornie drobne zachowania stają się najsilniejszym komunikatem w całej organizacji. Sednem problemu jest to, że organizacje inwestują w strategie, komunikację i narzędzia, a jednocześnie nie dostrzegają, że codzienna praktyka zarządzania potrafi te inwestycje unieważnić.

W zarządzaniu funkcjonuje pojęcie dobrze oddające tę rozbieżność: wartości deklarowane i wartości w działaniu. Pracownicy bardzo szybko uczą się, które z nich są rzeczywiste – obserwując, co jest

eprasa.pl 465f94c41d

nagradzane, co tolerowane, a co pozostaje bez konsekwencji. W tym obszarze koncentruje się największa odpowiedzialność kadry zarządzającej. Nie polega ona na stworzeniu dobrej strategii. Pracownicy nie oceniają organizacji przez pryzmat deklaracji, lecz przez to, co widzą każdego dnia – i robią to znacznie uważniej, niż większość zarządów chciałaby przyznać.

MOMENT PRAWDY

Wellbeing w organizacji nie jest pytaniem o skalę działań, lecz o ich adekwatność i gotowość do oceny realnych efektów. W ostatecznym rozrachunku nie chodzi o benefity, warsztaty ani komunikację. Organizacje, które traktują wellbeing poważnie, dochodzą do niewygodnego wniosku, że problem rzadko wynika z braku narzędzi. Jego źródło tkwi w codziennym funkcjonowaniu w pracy – w liczbie zadań, które nie mieszczą się w czasie, w priorytetach zmieniających się szybciej, niż można je zrealizować, w stylu zarządzania, który nie daje przestrzeni na błędy i rozmowę, oraz w kulturze nagradzającej wytrzymałość zamiast efektywności.

To moment, w którym wellbeing przestaje być projektem, a staje się decyzją. To decyzja o tym, czy organizacja chce dalej optymalizować wizerunek, czy realnie wpływać na rzeczywistość. Czy będzie dokładać kolejne inicjatywy, czy usuwać źródła problemów. Czy ograniczy się do mówienia o dobrostanie, czy zacznie go konsekwentnie budować. To zmiana wymagająca czasu, konsekwencji i gotowości do zmierzenia się z niewygodnymi pytaniami:

- Czy sposób pracy jest długoterminowo do utrzymania?
- Czy liderzy rzeczywiście wspierają ludzi, czy jedynie dowożą wyniki?
- Czy komunikaty organizacji znajdują odzwierciedlenie w codziennym doświadczeniu pracowników?

Jeśli odpowiedzi na te pytania pozostają niespójne, pracownicy szybko to odkryją. Wellbeing washing jest mechanizmem obarczonym dużym ryzykiem – nie dlatego, że organizacje robią za mało, lecz dlatego, że robią dużo w sposób, który nie dotyka istoty problemu. Zaufanie nie znika nagle. Zużywa się stopniowo – w momentach, gdy organizacja mówi jedno, a robi drugie. ● ©

5 zasad, które sprawiają, że wellbeing realnie ochroni organizację

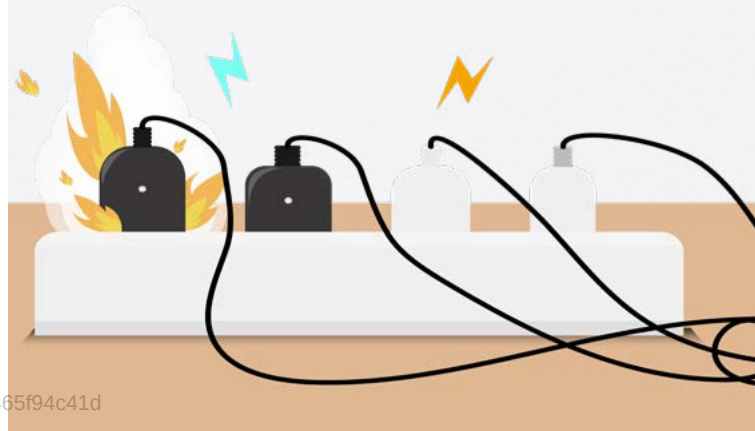
1. Mierz to, co naprawdę istotne
Skuteczna strategia zaczyna się od właściwych danych. Oprócz wskaźników efektywności warto monitorować poziom obciążenia pracą, jakość przywództwa, napięcia w zespołach oraz faktyczne wykorzystanie benefitów. To właśnie te informacje najtrafniej pokazują, co dzieje się w organizacji.

2. Traktuj sygnały miękkie jak dane biznesowe
Frustracja, cynizm czy wycofanie to wczesne wskaźniki ryzyka operacyjnego. Gdy pracownicy się wycofują, spada jakość decyzji i rośnie podatność na błędy. Ignorowanie tych sygnałów nie sprawia, że znikają – prowadzi jedynie do ich eskalacji, zwykle w momencie, którego nikt nie przewidział.

3. Zdefiniuj odpowiedzialność menedżerów
Wellbeing jest elementem zarządzania, a nie dodatkiem. Powinien być wpisany w zakres odpowiedzialności osób zarządzających i traktowany jako jedna z kluczowych kompetencji przywódczych.

4. Najpierw środowisko pracy, potem benefity
Realistyczne terminy, racjonalne obciążenie i jasne priorytety stanowią fundament dobrostanu. Dopiero gdy te warunki są spełnione, dodatkowe inicjatywy mają sens i szansę na rzeczywiste wykorzystanie.

5. Ustal granice odpowiedzialności
Wsparcie psychologiczne jest ważne, ale nie zastąpi dobrze funkcjonującego systemu pracy. Nie naprawi błędów w zarządzaniu, nie zrekompensuje przeciążenia ani nie odbuduje zaufania nadwyrężonego przez niespójne decyzje.



eprasa.pl 465f94c41d

W strefie TURBULENCJI

Rozmowa z Andreą Clarke, autorką książki „Adaptuj się", o przywództwie w warunkach niepewności oraz roli adaptacyjności jako kluczowej kompetencji współczesnych liderów

Książkę otwiera mocna historia z dzieciństwa, która staje się metaforą przywództwa adaptacyjnego. Dlaczego właśnie to doświadczenie stało się fundamentem koncepcji „bycia pilotem, a nie pasażerem"?
To był pierwszy moment w moim życiu, kiedy naprawdę zrozumiałam – wręcz fizycznie – że ktoś zawsze „steruje samolotem". A jeśli nie jesteś to ty, to w praktyce oddajesz kontrolę nad swoim życiem okolicznościom. Dzieci uczą się tego szybciej, niż dorośli są skłonni przypuszczać. To, co zostało ze mną na lata, nie było samym dramatyzmem sytuacji, ale wyborem, który się pod nią krył: możesz siedzieć biernie i liczyć, że warunki pozostaną sprzyjające albo możesz przejąć stery. Wielu liderów, z którymi dziś pracuję, formalnie siedzi w kokpicie, ale zachowuje się jak pasażerowie. Czekają, aż klarowność przyjdzie z zewnątrz – od zarządu, rynku czy kolejnego spotkania strategicznego. Dlatego właśnie od tej historii zaczyna się książka. Adaptacyjność nie jest cechą osobowości. To sposób funkcjonowania. A kiedy go przyjmujesz, turbulencje przestają być czymś, co ci się przydarza – stają się czymś, czym potrafisz zarządzać.

W pierwszym rozdziale pokazuje Pani, że współczesne środowisko pracy straciło jasne reguły. Czy największym problemem organizacji jest dziś brak strategii, czy raczej brak nowego sposobu myślenia?
Zdecydowanie to drugie. Strategia jest tylko jego konsekwencją. Widziałam świetne firmy tworzące perfekcyjne pięcioletnie strategie, które od początku opierały się na sposobie postrzegania świata nieaktualnym od kilkunastu lat. A później te same organizacje dziwiły się, że wdrożenie nie działa.

eprasa.pl 465f94c41d

Lider może mieć perfekcyjny plan transformacji, ale jeśli ludzie w organizacji są przestraszeni, zamknięci albo emocjonalnie przywiązani do starego sposobu działania – zmiana nie ruszy.

oprasa.pl 465f94c41d

Problem polega na tym, że nasze modele myślenia zostały stworzone dla świata stabilnych kategorii: branż, ścieżek kariery, definicji „dobrej pracy". A dziś nic nie jest już stabilne. Dlatego liderom zawsze mówię: nie zaczynajcie od planu. Zacznijcie od założeń, na których ten plan jest oparty. Jeśli są przestarzałe, żadne KPI was nie uratują. Nigdy wcześniej tak niebezpieczne nie było pozostawanie neutralnym wobec zmiany. A neutralność bardzo często wygląda po prostu jak stare myślenie opakowane w nowe prezentacje PowerPoint.

niewygodne. Najczęściej pojawiają się na obrzeżach organizacji – od młodszych pracowników, klientów zachowujących się „nietypowo" albo konkurentów, których większość jeszcze lekceważy. Liderzy adaptacyjni uczą się traktować poważnie właśnie te sygnały, które „nie pasują do układanki". To mam na myśli, mówiąc o pojawieniu się przy problemie odpowiednio wcześnie. Bo kiedy sygnał trafia już do oficjalnych raportów zarządczych, przewaga strategiczna zwykle została rozdana tym, którzy zareagowali wcześniej.

Adaptacyjność nie jest cechą osobowości. To sposób funkcjonowania. A kiedy go przyjmujesz, turbulencje przestają być czymś, co ci się przydarza – stają się czymś, czym potrafisz zarządzać.

Co oznacza redefiniowanie sukcesu w świecie ciągłej zmiany. Jak dziś mierzyć sukces organizacji?

Zacznę od tego, że zamieniłabym słowo „stabilność" na „responsywność", czyli zdolność do reagowania. Kiedyś świetną organizację oceniano po tym, jak dobrze utrzymuje swój kształt pod presją. Dziś ważniejsze jest to, jak szybko potrafi zmienić swój kształt, nie tracąc własnej tożsamości. To zupełnie inne kompetencje. W praktyce zachęcam liderów, by oprócz wyników finansowych obserwowali trzy rzeczy:

- jak szybko sygnały z rynku docierają do centrum organizacji,
- jak często aktualizowana jest strategia i kto bierze w tym udział,
- ilu pracowników ma realne prawo kwestionować plan bez politycznych konsekwencji.

Jeśli te wskaźniki działają dobrze, wyniki finansowe zazwyczaj podążają za nimi. Jeśli nie, arkusze Excela po prostu kłamią.

Dlaczego organizacje tak często zauważają zmianę zbyt późno, mimo że sygnały pojawiają się dużo wcześniej?

Ponieważ mamy wybiórcze postrzeganie rzeczywistości. Widzimy głównie to, co potwierdza obecny model działania organizacji, a ignorujemy wszystko, co mu przeczy. I robimy to z pełnym przekonaniem, że jesteśmy obiektywni. Sygnały zmiany prawie zawsze są widoczne. Problem w tym, że bywają

Akceptacja zmiany i optymizm wobec niej często brzmią bardziej jak kompetencje psychologiczne niż biznesowe. Dlaczego są dziś tak ważne?

Kiedyś sama nazywałam je „miękkimi kompetencjami". Dziś wolę określenie „kompetencje wpływu", bo to właśnie one decydują o tym, czy jakakolwiek strategia naprawdę zadziała. Lider może mieć perfekcyjny plan transformacji, ale jeśli ludzie w organizacji są przestraszeni, zamknięci albo emocjonalnie przywiązani do starego sposobu działania – zmiana nie ruszy. Optymizm nie oznacza naiwności. To stan, który pozwala zespołowi mierzyć się z trudną rzeczywistością bez popadania w paraliż. Dziś badania jasno pokazują, że bezpieczeństwo psychologiczne, gotowość do zmiany i umiejętność regulowania własnych emocji przez lidera są jednymi z najważniejszych czynników decydujących o tym, czy strategia przetrwa zderzenie z rzeczywistością. Najskuteczniejsi liderzy, których dziś obserwuję, nie są najbardziej analityczni. Są tymi, którzy potrafią utrzymać spokój w niepewności na tyle długo, by inni nadal mogli myśleć.

Jednym z najtrudniejszych elementów zmiany jest rezygnacja z tego, co kiedyś działało. Jak rozpoznać moment, kiedy trzeba „odpuścić"?

Warto obserwować moment, w którym coś przestaje generować energię, a zaczyna ją pochłaniać. Każdy produkt, proces, struktura czy przekonanie

eprasa.pl 465f94c41d

mają okres, w którym dają organizacji więcej, niż od niej wymagają. Problem zaczyna się wtedy, gdy proporcje się odwracają – kiedy coraz więcej energii trzeba poświęcać na bronienie czegoś, podtrzymywanie tego przy życiu i tłumaczenie, dlaczego nadal ma sens. To zwykle znak, że rynek już wysyła nam komunikat. My po prostu nie chcemy go słuchać, bo odpuszczanie kojarzy się ze stratą. Ja spojrzałabym na to inaczej: rezygnacja z tego, co działało w przeszłości, nie jest zdradą przeszłości. To wyraz odpowiedzialności wobec przyszłości. Liderzy, którzy robią to dobrze, często tworzą wokół tego mały rytuał: nazywają to, co się kończy, doceniają to uczciwie, a potem świadomie to zamykają.

Podkreśla Pani, że samo rozumienie zmiany nie wystarcza – potrzebne są działanie i eksperymentowanie. Co odróżnia liderów wdrażających zmianę od tych, którzy tylko o niej mówią?

Ci, którzy tylko mówią, zbierają informacje. Ci, którzy naprawdę wdrażają zmianę – zbierają dowody. A dowody wymagają działania i obserwowania rezultatów. Większość organizacji jest dziś „przebadana", ale niedostatecznie eksperymentująca. Firmy wolą zamówić trzeci raport, niż przeprowadzić mały, tani test rynkowy i zobaczyć, co się wydarzy. Liderzy, którzy naprawdę przesuwają organizacje do przodu, normalizują eksperymentowanie: małe kroki, szybkie cykle uczenia się, otwarte wyciąganie wniosków. Budują też kulturę, w której porażka nie jest katastrofą – a to jest mało spektakularny, ale absolutnie fundamentalny element każdej adaptacyjnej organizacji. Jeśli ludzie wierzą, że jeden nieudany eksperyment może zniszczyć ich karierę, nie będą eksperymentować. Będą rozmawiać. A organizacja będzie się zastanawiać, dlaczego nic się nie zmienia.

Dlaczego zadawanie pytania: „A co, jeśli?", jest dziś tak ważne – i kto w organizacji powinien zadać je jako pierwszy?

Ponieważ jest to jedno z najbardziej niedocenianych pytań w biznesie. I co ważne, nic nie kosztuje. To pytanie wyciąga lidera z trybu optymalizacji i przenosi go w tryb poszukiwania nowych możliwości. A to są dwa zupełnie różne sposoby myślenia. Optymalizacja sprawia, że obecny model działania staje się o 10 proc. lepszy. Pytanie: „a co, jeśli?" podważa natomiast coś znacznie ważniejszego: czy ten model w ogóle nadal zasługuje na to, by istnieć. Obie perspektywy są potrzebne, ale tylko jedna z nich tworzy przyszłość. Kto więc powinien jako pierwszy zadawać to pytanie? Szczerze? Najczęściej osoba, która ma najmniej do stracenia. I bardzo rzadko jest to CEO. To zwykle ktoś dwa lub trzy poziomy niżej w organizacji, ktoś nowy albo osoba spoza dominującej kultury firmy – ktoś, kto jeszcze nie nauczył się, „jak tutaj się myśli". Rolą lidera nie jest zadanie pytania: „a co jeśli?" jako pierwszego. Rolą lidera jest stworzenie środowiska, w którym ludzie zadający takie pytania nie będą za to karani. Bo jeśli organizacja potrafi chronić samo pytanie, odpowiedzi w końcu same się pojawią.

Jaka jest Pani recepta na szczęście?

Pozostać ciekawym świata, być potrzebnym i otaczać się dobrymi ludźmi. Ciekawość sprawia, że nawet długie życie wydaje się fascynująco krótkie. Poczucie bycia potrzebnym nadaje sens pracy – nigdy nie spotkałam naprawdę szczęśliwej osoby, która czułaby, że jej wkład jest niewidzialny. A dobrzy ludzie – przyjaciele, mentorzy i współpracownicy, którzy pomagają nam się rozwijać, nie umniejszając nas – są cichą siłą stojącą za wszystkim innym. ● ©

Dziękuję za rozmowę.
Katarzyna Chałas

ANDREA CLARKE

Wielokrotnie nagradzana autorka i badaczka trendów zawodowych, która motywuje innych, by rozwijali kompetencje przyszłości. Współpracując z czołowymi organizacjami, skupia się na tym, jak zdolności adaptacyjne można wykorzystywać do napędzania innowacji, zaangażowania i zmian kulturowych. Jako reporterka telewizyjna w Waszyngtonie relacjonowała najważniejsze wydarzenia dla Thomson Reuters i Al Jazeera English, a następnie koordynowała programy pomocy humanitarnej USAID przy odbudowie Iraku i Afganistanu. Jej pierwsza książka, *Future Fit: How to Stay Relevant and Competitive in the Future of Work*, zdobyła tytuł Australian Business Book of the Year w 2019 r. i dostała się do finału UK Business Book Awards w roku 2020.

eprasa.pl 465f94c41d

Kompetencje TO ZA MAŁO

Co decyduje dziś o dopasowaniu człowieka do organizacji?

CV się zgadza. Kompetencje też. Wyniki rekrutacji wyglądają dobrze. A jednak po kilku miesiącach okazuje się, że coś nie działa. Nowy menedżer nie buduje autorytetu w zespole. Ekspert awansowany na lidera traci skuteczność. Dyrektor z imponującym doświadczeniem nie odnajduje się w kulturze organizacyjnej firmy. Zespół, który na papierze miał być silny, zaczyna się ścierać, zamiast współpracować. To powtarzające się sytuacje, które wskazują na potrzebę szerszego spojrzenia działu HR na dopasowanie człowieka do roli zawodowej.

eprasa.pl 465f94c41d

Nikolay Kirov

Partner w Kirov&Partners, Strategic Negotiators (Kirov.pl) i LifeEnergy.PL. Trener, doradca, mówca inspiracyjny, wykładowca akademicki i mentor zakresie: przywództwa, negocjacji, budowania relacji i kultury organizacyjnej w oparciu o wartości, oraz zarządzania sobą i energią menedżerów. Dyrektor MBA dla Inżynierów i Przedsiębiorców w Kozminski Executive Business School.

Nadia Kirova

Trenerka biznesu, coach, mentorka i wykładowczyni akademicka z ponad 25-letnim doświadczeniem. Partnerka zarządzająca Kirov.pl Strategic Negotiators i LifeEnergy.pl. Wspiera ludzi w odkrywaniu swoich talentów, inspiruje do podążania za swoją pasją i uczy zarządzania energią życiową.

Iwona Bobrowska-Budny

Trenerka biznesu z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach polskich i międzynarodowych. Mentorka, coach, wykładowczyni akademicka. Partnerka w Kirov.pl Strategic Negotiators i LifeEnergy.pl. Dyrektor studiów MBA HR Akademii Leona Koźmińskiego. Przeprowadziła ponad 5 tys. rekrutacji.

eprasa.pl/265f94e41d

W wielu organizacjach nadal dominuje przekonanie, że trafne dopasowanie człowieka do roli można osiągnąć głównie przez analizę doświadczenia, wiedzy, kompetencji i cech osobowości. To ważne elementy, ale dziś coraz częściej już nie wystarczają. Pracownik może umieć wykonywać zadania, a jednocześnie nie być wewnętrznie dopasowany do rodzaju pracy, poziomu odpowiedzialności, stylu działania zespołu czy logiki kultury organizacyjnej. Może znać narzędzia przywódcze, a jednak nie umieć prowadzić ludzi w procesie zmiany. Może sprawnie mówić o współpracy, a pod presją wracać do kontroli, dominacji lub unikania trudnych rozmów. To właśnie tutaj dział HR potrzebuje głębszej perspektywy. Takiej, która pozwala zobaczyć nie tylko to, co człowiek potrafi, lecz także to, co go naprawdę napędza, jak reaguje na złożoność, w jakim środowisku rozkwita, a w jakim zaczyna działać wbrew sobie. Tę perspektywę wnosi podejście oparte na wartościach, z którego korzysta narzędzie Value Match, odwołując się do koncepcji Spiral Dynamics i rozumienia systemów wartości jako źródła motywacji, decyzji i zachowań ludzi w pracy.

DLACZEGO SAME KOMPETENCJE JUŻ NIE WYSTARCZAJĄ

Przez lata dział HR schodził coraz głębiej „pod powierzchnię". Od lat 80. XX wieku do 2010 r. w rekrutacji liczyło się głównie wykształcenie i doświadczenie. Później przyszła epoka kompetencji, modeli zachowań, assessment center, stylów przywództwa i motywatorów. Dziś do gry coraz mocniej wchodzą wartości. Nie dlatego, że to modny temat. Dlatego, że organizacje działają w rzeczywistości coraz bardziej zmiennej, złożonej i niejednoznacznej. W takich warunkach sama sprawność operacyjna przestaje być gwarancją skuteczności. W prostszym środowisku wystarczało, że człowiek znał procedury, wykonywał zadania i mieścił się w standardzie. W bardziej wymagających warunkach trzeba umieć działać pod presją, współpracować, komunikować się, radzić sobie ze zmianą. Ale w świecie, w którym lider musi jednocześnie zarządzać wynikiem, dbać o ludzi, rozumieć technologię, łączyć sprzeczne interesy i działać w warunkach niejednoznaczności, pojawia się pytanie znacznie ważniejsze: czy ten menedżer ma wewnętrzną gotowość, żeby taką rolę naprawdę unieść?

To pytanie dotyczy nie tylko liderów. Dotyczy także ekspertów, HR business partnerów, osób odpowiedzialnych za transformację, zmianę kultury, projekty międzyfunkcyjne czy role wymagające współpracy z wieloma interesariuszami. W praktyce oznacza to, że skuteczność człowieka w danej roli zależy nie tylko od wiedzy i umiejętności, lecz także od systemu wartości, którym się kieruje.

TO, CO WIDAĆ, NIE ZAWSZE ODDAJE PRAWDĘ

Dobierając pracowników, lubimy obserwować zachowania, ponieważ da się je opisać, mierzyć i oceniać. Tyle że zachowanie to tylko warstwa zewnętrzna. Dwie osoby mogą na rozmowie kwalifikacyjnej wypaść podobnie. Obie będą mówiły o współpracy, odpowiedzialności, rozwoju ludzi, szacunku dla klienta. A jednak po wejściu w rolę okaże się, że jedna naprawdę potrafi budować zaufanie, rozwijać innych i utrzymywać jakość relacji, podczas gdy druga jedynie używa poprawnego języka, ale w praktyce działa sztywno, zadaniowo albo interesownie. Na tym polega różnica między kompetencją wyuczoną a kompetencją ucieleśnioną. Można nauczyć się technik feedbacku, ukończyć kurs coachingu, poznać proces zarządzania zmianą czy opanować zasady komunikacji. Ale to jeszcze nie znaczy, że człowiek będzie działał w sposób naturalny, spójny i adekwatny do sytuacji. Pod presją ujawnia się bowiem nie to, czego nauczyliśmy się na szkoleniu, lecz to, co jest w nas głębiej osadzone.

Z naszych analiz i pracy z zespołami w organizacjach wynika, że różnice między ludźmi mają źródło w ukrytych motywacjach, a konflikty i napięcia często biorą się z założenia, że inni mają takie same motywacje jak my. Tymczasem ludzie mogą działać zgodnie z różnymi systemami wartości, a każdy z nich lepiej odnajduje się w innym środowisku pracy. To właśnie dlatego ktoś silnie zorientowany na wynik i rywalizację będzie świetnie funkcjonował w środowisku nastawionym na sukces i przedsiębiorczość, ale może mieć trudność w organizacji, która działa bardziej przez konsensus, proces i relacje. I odwrotnie – osoba nastawiona na harmonię, empatię i wspólnotę może być niezwykle cenna w roli rozwojowej, ale będzie cierpieć w kulturze, gdzie liczą się głównie liczby i pozycja.

KAŻDA ROLA MA SWOJE WARTOŚCI

Jednym z najciekawszych wniosków płynących z wykorzystania narzędzia Value Match jest to, że

eprasa.pl 465f94c41d

stanowisko pracy również ma swój profil wartości. To ważna zmiana myślenia. Zwykle opisujemy daną rolę przez zakres obowiązków, cele, KPI, kompetencje, odpowiedzialności i miejsce w strukturze. To potrzebne, ale niewystarczające. Bo oprócz tego każda rola niesie też określoną logikę działania.

Poszczególne systemy wartości Value Match opisują role, które opierają się na porządku, stabilności, zgodności z procedurami i odpowiedzialności za standard. Inne wymagają szybkiego działania, odwagi, decyzyjności i gotowości do konfrontacji. Kolejne potrzebują orientacji na wynik, skuteczności, przedsiębiorczości i strategicznego myślenia. Są też role, które bazują na empatii, słuchaniu, budowaniu wspólnoty, prowadzeniu procesu rozwojowego. Wreszcie są takie, które wymagają myślenia systemowego, zdolności integrowania sprzecznych perspektyw i działania w warunkach wysokiej złożoności. Jeżeli nie zrozumiemy natury pracy wpisanej w daną rolę, będziemy ciągle popełniać ten sam błąd: szukać „dobrego kandydata", zamiast szukać kandydata dobrego dla tej roli, kultury organizacyjnej i poziomu złożoności.

W praktyce możemy wyróżnić przynajmniej cztery sytuacje (zobacz schemat). Pierwszy typ, to pracownik niedopasowany – nie ma ani odpowiednich kompetencji, ani wartości wspierających skuteczne działanie w danej roli. Łatwy do rozpoznania i odrzucenia na etapie awansu lub rekrutacji. Drugi typ to pracownik, który ma potencjalnie adekwatny system wartości, ale nie rozwinął jeszcze niezbędnych kompetencji, a więc jest kandydatem do rozwoju. Trzeci typ, wyuczony – posiada zestaw nabytych umiejętności, ale nie ma głębszego dopasowania wartości do wymagań roli, więc działa mechanicznie lub w sposób niespójny. Jest szczególnie niebezpieczny dla zespołu i firmy, bo wygląda obiecująco, ale będzie niszczył organizację. Będzie znał narzędzia, bo przeszedł właściwe szkolenia, ale będzie je stosował bez zrozumienia! Czwarty typ, zintegrowany – ma zarówno właściwe zasoby wewnętrzne, jak i kompetencje praktyczne – i właśnie wtedy można mówić o wysokim poziomie dopasowania.

Dla działu HR to rozróżnienie powinno być jednym z kluczowych filtrów przy rekrutacji i sukcesji. Nie każda osoba, która „zna się na rzeczy", będzie w stanie tę rzecz skutecznie i dojrzale unieść w konkretnym kontekście organizacyjnym.

NIE KAŻDY AWANS JEST ROZWOJEM

To widać szczególnie wyraźnie w awansach wewnętrznych. Organizacje często zakładają, że skoro ktoś był skuteczny na jednym poziomie, poradzi sobie

CZTERY TYPY PRACOWNIKÓW

eprasa.pl 465f94c41d

także na poziomie wyższym. Świetny specjalista zostaje menedżerem. Dobry menedżer operacyjny zostaje liderem strategicznej zmiany. Sprawny dyrektor funkcjonalny dostaje rolę, w której ma spinać różne obszary, budować współpracę i poruszać się w dużej niejednoznaczności. Tymczasem każdy taki ruch oznacza często nie tylko poszerzenie odpowiedzialności, lecz także zmianę samej logiki działania.

Specjalista mógł wygrywać dzięki fachowości, dokładności i odpowiedzialności. Menedżer potrzebuje już innych zasobów: delegowania, wpływu, zarządzania poprzez pracę zespołu, tolerancji na niedoskonałość. Lider zmiany potrzebuje jeszcze więcej: odwagi, szerokiej perspektywy, zdolności integrowania napięć i prowadzenia ludzi przez niepewność. Z kolei rola strategiczna lub transformacyjna wymaga często jeszcze głębszej dojrzałości – nie tylko menedżerskiej, lecz także systemowej. Jeśli dział HR patrzy wyłącznie na wyniki z przeszłości, może łatwo pomylić dotychczasowy sukces z gotowością do przyszłej roli.

DLACZEGO JEDNI ROZKWITAJĄ, A INNI SIĘ MĘCZĄ

Według koncepcji Spiral Dynamics ludzie najlepiej żyją i pracują w środowiskach, w których mogą wyrażać swoje wartości. Jeśli warunki im nie odpowiadają, pojawiają się napięcie i stres. Jednocześnie dopasowane środowisko pozwala wykorzystać pozytywne cechy człowieka bez marnowania energii na wewnętrzne tarcie. To bardzo praktyczna wskazówka dla działu HR, bo wiele zjawisk, które opisujemy jako spadek zaangażowania, wypalenie, nieefektywność czy trudności adaptacyjne, w rzeczywistości może być skutkiem niedopasowania wartości między pracownikiem a środowiskiem pracy.

Menedżer trafia do firmy z dobrą marką, atrakcyjnym stanowiskiem i ambitnym zakresem odpowiedzialności, ale po kilku miesiącach okazuje się, że kultura organizacyjna jest dla niego zbyt sztywna, polityczna, rywalizacyjna albo zbyt rozproszona. Formalnie wszystko się zgadzało, ale psychologicznie rola nie „nosi" tej osoby albo osoba nie „nosi" tej roli. To nie jest temat miękki, lecz bardzo biznesowy, bo z braku dopasowania biorą się koszty: nietrafione rekrutacje, słabe awanse, konflikty między działami, rotacja, utrata energii, błędne decyzje personalne, a czasem także strategiczne.

JAKIE PYTANIA POWINIEN DZIŚ ZADAWAĆ DZIAŁ HR

Jeżeli chcemy wyjść poza powierzchowne dopasowanie kompetencyjne, w procesach HR warto zacząć zadawać inne pytania niż dotychczas. Nie tylko o to, czy kandydat ma doświadczenie, czy umie zarządzać zespołem, czy zna branżę, czy osiągał wyniki, lecz także o to:

- jaki rodzaj środowiska pracy uruchamia jego najmocniejsze strony,
- jaki styl przywództwa jest dla niego naturalny,
- czy jego wartości są spójne z naturą tej roli,
- czy jest gotowy i zdolny do działania na poziomie złożoności, którego wymaga stanowisko,
- w jaki sposób podejmuje decyzje i jak reaguje pod presją,
- czy kultura firmy wzmocni jego potencjał, czy go osłabi.

To zupełnie zmienia jakość rozmowy rekrutacyjnej, procesu sukcesyjnego czy diagnozy talentów.

POTENCJAŁ A REALNA GOTOWOŚĆ

Czy zatem człowiek może dorosnąć do danej roli? Tak – może się rozwijać! Może przechodzić przez kolejne poziomy złożoności, dojrzewać, poszerzać perspektywę, integrować nowe sposoby działania. Środowisko pracy może ten rozwój przyspieszać. Kryzysy, wyzwania, odpowiedzialność, coaching, mentoring, dobra ekspozycja rozwojowa – to wszystko może uruchamiać prawdziwy wzrost. Jednocześnie koncepcja Spiral Dynamics wskazuje, że nowe systemy wartości rozwijają się wtedy, gdy warunki do tego dojrzeją, a człowiek jest gotowy. Nie da się nikogo zmusić do rozwinięcia nowego systemu wartości. Można natomiast stworzyć środowisko, które będzie ten rozwój wspierało. Dla działu HR ma to ogromne znaczenie, bo z jednej strony warto inwestować w potencjał. Z drugiej – nie wolno budować kluczowych decyzji personalnych wyłącznie na nadziei, że ktoś „dorośnie do roli", jeśli dziś wyraźnie jej nie unosi. Rozwój jest realny, ale nie automatyczny. A decyzje personalne podejmowane życzeniowo bywają bardzo kosztowne.

OD OCENY DO DOPASOWANIA – CO TO OZNACZA W PRAKTYCE HR

W procesie rekrutacji należy głębiej badać dopasowanie do natury pracy, a nie tylko atrakcyjność

eprasa.pl 465f94c41d

Ludzie najlepiej żyją i pracują w środowiskach, w których mogą wyrażać swoje wartości. Jeśli warunki im nie odpowiadają, pojawiają się napięcie i stres. Jednocześnie dopasowane środowisko pozwala wykorzystać pozytywne cechy człowieka bez marnowania energii na wewnętrzne tarcie.

biografii kandydata. Dobre CV nie wskazuje jeszcze, według jakiego systemu wartości dana osoba działa. Również awanse i sukcesja powinny uwzględniać nie tylko dotychczasowy wynik, lecz także gotowość do działania na wyższym poziomie złożoności. Nie każdy top performer będzie dobrym liderem. Nie każdy dobry lider funkcjonalny będzie skuteczny w roli strategicznej. Nie każdy sprawny menedżer będzie gotów do budowania kultury, prowadzenia transformacji czy pracy w modelu bardziej autonomicznym.

Programy rozwojowe powinny opierać się nie tylko na narzędziach, ale również na poziomie tożsamości, wartości, samoświadomości i sposobie rozumienia roli lidera. Budowanie samoświadomości jest jedną z kluczowych metakompetencji lidera oraz koniecznością łączenia twardych i miękkich wymiarów zarządzania.

Zarządzanie kulturą organizacyjną nie może ograniczać się do haseł na plakatach. Gdy deklaracje o odpowiedzialności, współpracy i otwartości rozmijają się z codzienną praktyką opartą na kontroli, polityce i braku zaufania, pracownicy bardzo szybko to wyczują. A wtedy nawet najlepsze działania employer brandingowe nie zbudują trwałego zaangażowania.

HR PRZYSZŁOŚCI: PODEJŚCIE DIAGNOSTYCZNE

Z naszych wywiadów z liderami HR wynika, że wielu z nich intuicyjnie czuje już, iż klasyczne podejście do dopasowania człowieka do danej roli przestaje wystarczać. Zbyt wiele decyzji personalnych nie działa tak, jak powinno. Zbyt często organizacje mają świetnie opisane kompetencje, a mimo to borykają się z napięciami, wypaleniem, nietrafionymi awansami, rozdźwiękiem między strategią a zachowaniami pracowników. To nie znaczy, że kompetencje przestają być ważne. Przeciwnie – nadal są niezbędne. Ale nie powinny być jedynym językiem, którym dział HR opisuje człowieka. Potrzebujemy szerszego języka. Takiego, który obejmuje:

- wartości,
- motywacje,
- sposób reagowania na presję,
- poziom złożoności, w którym pracownik umie działać,
- środowisko, w którym jego potencjał rozkwita,
- kulturę organizacyjną, która wzmacnia lub osłabia jego skuteczność.

Tu właśnie pomaga narzędzie, takie jak Value Match – nie jako kolejny modny kwestionariusz, ale jako sposób głębszego rozumienia człowieka i organizacji.

„TWARDA" PRZEWAGA ORGANIZACYJNA

Największy paradoks współczesnego działu HR polega na tym, że to, co przez lata bywało uznawane za „miękkie", dziś staje się jednym z najbardziej twardych czynników przewagi organizacyjnej. Bo trafniejsze dopasowanie człowieka do roli oznacza:

- lepsze decyzje rekrutacyjne,
- mniej kosztownych awansów,
- większą skuteczność liderów,
- mniej konfliktów wynikających z niezrozumienia różnic,
- szybszą adaptację do zmian,
- większą spójność kultury organizacyjnej,
- wyższe prawdopodobieństwo realizacji strategii.

A to już nie są kwestie wizerunkowe. To jest realny wpływ na biznes. Już nie chodzi o to, kogo mamy zatrudnić, ale do jakiej pracy, kultury organizacyjnej, do jakiego poziomu złożoności i sposobu działania. Dopiero wtedy można sensownie rozmawiać o kompetencjach. Bo człowiek może być bardzo dobry – tylko nie do tej roli. Może być bardzo dojrzały – tylko nie w tym środowisku. Może mieć ogromny potencjał – tylko jeszcze nie na tym etapie. Może też mieć dokładnie to, czego organizacja potrzebuje, ale dział HR musi umieć to zobaczyć głębiej niż przez pryzmat CV i listy kompetencji. I właśnie od tej głębi coraz częściej zależy jakość decyzji personalnych. ●

eprasa.pl 465f94c41d

Letnie wejście do gry

Jak firmy tworzą programy stażowe i wyznaczają standardy dobrych praktyk?

Zbliżające się wakacje są dla wielu młodych ludzi okazją do odbywania praktyk i staży, choć niektóre z nich rozpoczynają się wiosną i trwają kilka, a nawet kilkanaście miesięcy. Warto przyjrzeć się więc, jak firmy z różnych branż kształtują swoją ofertę programów stażowych i jakie są dobre praktyki. Temat jest tym bardziej ważny, że planowane są nowe przepisy dotyczące i pracodawców, i stażystów.

eprasa.pl

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej zapowiada, że 1 stycznia 2027 r. wejdą nowe regulacje prawne, nad którymi prace trwają już od pewnego czasu. Obecnie mamy drugi projekt ustawy o stażach, uwzględniający wcześniej zgłaszane uwagi i sugestie. Kilka najważniejszych proponowanych zmian, które mają uporządkować sytuację i ujednolicić rozproszone przepisy, to:

• staże będą odbywać się na podstawie umowy o pracę zawieranej w formie pisemnej, a nie umowy zlecenie,
• wysokość wynagrodzenia stażysty ma wynosić nie mniej niż 65 proc. minimalnego wynagrodzenia za pracę,
• umowa o staż będzie zawierana na okres nieprzekraczający 6 miesięcy,
• liczba stażystów u pracodawcy nie będzie mogła przekroczyć liczby pracowników,
• agencja pracy tymczasowej nie będzie mogła kierować osób na staż,
• staż będzie realizowany na podstawie konkretnego programu,
• nie będzie wymagane od stażysty doświadczenie zawodowe w profesji, w której będzie odbywał staż,
• umowa o staż nie będzie mogła dotyczyć pracy szczególnie niebezpiecznej,
• w ogłoszeniach o naborze na staż i ogłoszeniach reklamujących staż pracodawca powinien poinformować, jaką wiedzę, umiejętności praktyczne i doświadczenie zawodowe może zdobyć stażysta oraz w jakich warunkach staż będzie odbywać,
• po zakończonym stażu organizator powinien wydać zaświadczenie.

Zakres proponowanych zmian zmierza do zwiększenia przejrzystości oraz ujednolicenia zasad funkcjonowania staży na rynku pracy. Możliwe, że projektowana ustawa o stażach stanie się odpowiedzią na część nieprawidłowości obserwowanych w tym obszarze. Na obecnym etapie projekt znajduje się w konsultacjach społecznych. Zgodnie z założeniami w okresie przejściowym staże rozpoczęte przed wejściem w życie ustawy będą realizowane na dotychczasowych zasadach.

Warto podkreślić, że na rynku funkcjonują firmy, które od lat oferują programy stażowe o ustrukturyzowanym charakterze, zapewniając korzyści zarówno pracodawcom, jak i uczestnikom. Przykłady takich rozwiązań można znaleźć w wielu branżach. Wszystkie opisywane poniżej programy mają charakter płatny.

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".

W UBEZPIECZENIACH I NIE TYLKO

W ERGO Hestia organizowane są zarówno staże wakacyjne, jak i programy całoroczne z elastycznym dopasowaniem do planu zajęć studentów. Dzięki temu uczestnicy mogą dłużej angażować się w projekty i rozwijać kompetencje zawodowe. – *Celem naszych programów stażowych jest pozyskiwanie oraz rozwijanie młodych talentów, których kompetencje możemy dopasować do potrzeb biznesu. W ten sposób budujemy pulę kandydatów gotowych do zatrudnienia po ukończeniu studiów, wzmacniamy employer branding oraz promujemy najlepsze praktyki pracy zespołowej* i kulturę organizacyjną firmy – mówi Marta Łochocka, młodszy HR biznes partner w ERGO Hestii.

W ramach ścieżki analitycznej staże realizowane są np. w obszarach aktuariatu, *pricingu* i sprzedaży. Na ścieżce ubezpieczeniowej staż realizowany m.in. w obszarach underwritingu oraz likwidacji szkód. W departamencie IT odbyć mogą staż przyszli absolwenci specjaliści informatyki, inżynierii systemów, zarządzania projektami IT, inżynierii danych czy cyberbezpieczeństwa. Praktyki odbywaj się również w biurze prawnym. Poza tym ERGO Hestia oferuje staże w ramach ścieżki kreatywnej, które odbywają się w obszarze HR, marketingu i PR lub sprzedaży.

– Zapraszamy studentów II–IV roku kierunków odpowiadających profilowi danej ścieżki. Kluczowa jest otwartość, komunikatywność i dobra organizacja

eprasa.pl 465f94c41d

Sara Ślubowska-Świercz
Dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej, członkini zarządu w Holcim Polska

Dzięki programowi korzyści odnoszą zarówno jego uczestnicy, jak też sama organizacja. Dla uczestników jest to możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego w dużej organizacji, sprawdzenia się w realnym biznesie. W trakcie rocznego stażu biorą udział w szkoleniach i warsztatach rozwijających kompetencje twarde i miękkie, realizują własny projekt oraz prezentują jego wyniki przed zarządem. Program stażowy zakłada także spotkania z kadrą zarządzającą, w tym członkami zarządu i prezesem, feedback oraz bieżące wsparcie rozwojowe. Z perspektywy firmy oznacza to dostęp do wysoko zmotywowanych talentów oraz dopływ nowych idei, które realnie wpływają na sposób funkcjonowania organizacji.

czasu pracy. Bardzo cenimy chęć uczenia się, zaangażowanie oraz umiejętność pracy w zespole. Rekrutacja na staż jest kilkuetapowa. Najpierw kandydaci wysyłają swoje CV za pomocą formularza na naszej stronie kariera lub portalu z ogłoszeniami, następnie – jeśli aplikacja odpowiada stanowisku, o które kandydat się stara – zapraszamy na rozmowę rekrutacyjną. Prowadzą ją opiekun staży z departamentu HR oraz menedżer z obszaru, do którego kandydat aplikuje. W ciągu 14 dni od spotkania kandydat otrzymuje od nas informację o wynikach rekrutacji, niezależnie od rozstrzygnięcia – wyjaśnia Marta Łochocka.

SZYBKA ADAPTACJA

Comarch prowadzi w tym roku program stażowy według nowych zasad, odchodząc od modelu masowego na rzecz formuły „Quality & Impact". Firma skupia się więc na kluczowych obszarach rozwojowych (ERP, Financial Services, AI), w których stażyści mają realną szansę na szybką adaptację i zatrudnienie po zakończeniu programu. W ramach intensywnego stażu letniego uczestnicy pracują nad konkretnym backlogiem projektowym, czyli listą zadań do wykonania, w jednym z pięciu kluczowych sektorów. Po zakończeniu stażu letniego firma oferuje stałą współpracę (półroczną lub całoroczną) osobom, które wykażą się najwyższym dopasowaniem kompetencyjnym. – *Szukamy osób, które posiadają solidne podstawy merytoryczne (weryfikowane autorskimi testami), wykazują tzw. AI Readiness i chęć pracy z nowymi technologiami, są nastawione na rozwiązywanie konkretnych problemów biznesowych, mają dopasowanie na poziomie wartości Comarch i wiążą z nami cele rozwojowe* – mówi Joanna Trzaska-Lorenz, Group Talent Acquisition Director, Comarch.

Tegoroczny program odpowiada na konkretne potrzeby biznesowe firmy. Obejmuje m.in.:
• programowanie i analizę biznesową – niezbędne w sektorach Financial Services oraz Loyalty i Usług,
• programowanie, DevOps i inżynierię systemową – kluczowe dla sektorów ERP oraz e-Invoicing,
• inżynierię systemową i infrastrukturę – w ramach wyspecjalizowanej ścieżki IT & Infrastructure.

Staże odbywają się w centrach kompetencyjnych Comarch w Krakowie, Łodzi, Gdańsku, Poznaniu i Katowicach. Proces rekrutacji rozpoczyna się analizą CV pod kątem dopasowania do profilu sektora. Następny etap to autorskie testy sprawdzające wiedzę techniczną i analityczną, po czym odbywa się wywiad prowadzony przez rekrutera oraz lidera biznesu z obszaru, do którego aplikuje kandydat. Rozmowa koncentruje się na kompetencjach miękkich, motywacji oraz potencjale rozwojowym. – *Stawiamy na osoby, które dobrze odnajdują się w naszym środowisku – poznają nasze produkty i sposób pracy już od początku, dzięki czemu szybciej stają się częścią zespołu. Naszym głównym celem jest budowanie wewnętrznej puli talentów o wysokich kompetencjach, dopasowanych do specyfiki Comarch. W 2026 r. kładziemy nacisk na dobór osób, które mają potencjał, by stać się samodzielnymi specjalistami w krytycznym obszarach biznesowych. Kluczowe cele to: zatrudnienie najlepszych (conversion rate jako główny KPI, transfer unikalnej wiedzy domenowej od naszych seniorów (mentorów) do młodszego pokolenia, zabezpieczenie zasobów dla projektów wymagających kompetencji przyszłości* – wskazuje Joanna Trzaska-Lorenz.

eprasa.pl 465f94c41d

W OBSZARZE BIOMEDYCZNYM

Roczny płatny program stażowy „MedConnect – Wspieranie przyszłych liderów ochrony zdrowia" jest realizowany przez firmę MSD Polska w ramach Warsaw Health Innovation Hub – platformy współpracy publiczno-prywatnej działającej pod auspicjami Agencji Badań Medycznych. Inicjatywa powstała w odpowiedzi na rosnące potrzeby rynku ochrony zdrowia oraz konieczność rozwijania nowoczesnych kompetencji w sektorze biomedycznym. Program w pierwszej edycji był skierowany do studentów ostatniego roku studiów magisterskich na kierunkach farmaceutycznych w całej Polsce. – *W drugiej edycji program MedConnect został rozszerzony o studentów Uniwersytetu Warszawskiego, co nadało mu bardziej interdyscyplinarny charakter. To ważny krok, ponieważ współczesne wyzwania w ochronie zdrowia wymagają różnorodnych kompetencji i szerokiej perspektywy. Cieszy nas, że zainteresowanie obszarem zdrowia i innowacji wykracza dziś poza uczelnie medyczne, angażując także studentów reprezentujących inne dziedziny nauki* – mówi Marcin Bodio, dyrektor ds. polityki zdrowotnej i komunikacji, MSD Polska.

Rekrutacja dzieli się na dwa etapy. Najpierw uczelnie wskazują kandydatów wyróżniających się potencjałem i osiągnięciami akademickimi, a następnie rekomendowani studenci biorą udział w procesie rekrutacyjnym prowadzonym przez MSD Polska. Dzięki temu firma może wyłonić osoby najlepiej przygotowane do rozwoju w sektorze ochrony zdrowia i innowacji biofarmaceutycznych.

MedConnect opiera się na formule nauki poprzez praktykę. Stażyści od początku angażują się w projekty związane m.in. z udostępnianiem terapii i badaniami klinicznymi, dzięki czemu współtworzą działania zespołów, a nie tylko je obserwują. Trafiają do różnych działów – od badań klinicznych i obszaru policy, po zespoły biznesowe, takie jak Onkologia, Vaccines czy Commercial Operations. Stażyści dołączają do tzw. Future Leaders Community – społeczności działającej w ramach MSD, która umożliwia rozwój kompetencji pod okiem wewnętrznych ekspertów. Każdy uczestnik realizuje własny projekt, a jednocześnie bierze udział w inicjatywach rozwojowych i projektach o szerszym, często regionalnym zasięgu. Dzięki temu może zobaczyć, w jaki spo-

Marta Łochocka
Młodszy HR biznes partner,
ERGO Hestia

Na nasze programy stażowe patrzymy jak na inwestycję, która opłaca się obu stronom. Dla studentów to przede wszystkim okazja, żeby wyjść poza teorię i sprawdzić się przy realnych zadaniach. Nie są u nas zostawieni sami sobie – mają wsparcie mentorów, od których uczą się fachu, budują pierwsze zawodowe relacje i, co najważniejsze, zyskują solidny punkt w CV, który często zamienia się u nas w stałe zatrudnienie.
Z kolei dla nas jako firmy to najlepszy sposób na poznanie młodych talentów. Dzięki stażom zyskujemy wsparcie w bieżących projektach, ale też budujemy sobie bazę sprawdzonych kandydatów. To ogromne ułatwienie, bo jeśli stażysta się sprawdzi, możemy zaproponować mu etat bez konieczności ruszania z nową rekrutacją. Przy okazji dbamy o wizerunek dobrego pracodawcy i pozostajemy w stałym kontakcie z uczelniami, co pozwala nam lepiej rozumieć potrzeby osób wchodzących na rynek pracy.

Joanna Trzaska-Lorenz
Group Talent Acquisition Director, Comarch

W naszych programach stażyści od pierwszych tygodni pracują nad zadaniami projektowymi (a nie tylko „obserwują") pod okiem ekspertów, co gwarantuje najwyższą krzywą uczenia. Najlepsi otrzymują ofertę zatrudnienia już w trakcie trwania stażu. Stażyści wnoszą nową wiedzę akademicką i innowacyjne podejście, co wspiera naszą dynamiczną transformację. Pozyskujemy osoby, które dobrze odnajdują się w naszym środowisku, znają nasze produkty i kulturę pracy. Budowanie własnych kadr zmniejsza zależność od rynku zewnętrznego i agencji rekrutacyjnych. Dzięki programom stażowym wprowadzamy talenty o świeżym spojrzeniu do nowej struktury firmy w momencie największej w historii transformacji Comarch. Wszystkie programy stażowe oferowane przez nas są płatne. Uważamy, że wynagrodzenie jest fundamentem profesjonalnej relacji i wyrazem szacunku dla realnego wkładu stażystów w projekty biznesowe.

eprasa.pl 465f94c41d

Aleksandra Ossowska
Dyrektor HR, MSD Polska

Dla uczestników MedConnect to bezpieczna i wspierająca przestrzeń do wejścia w świat zawodowy – możliwość sprawdzenia się w praktyce, wykorzystania wiedzy ze studiów i zobaczenia realnych efektów swojej pracy. To często bardzo ważny moment w budowaniu pierwszych kroków kariery. Program jest spotkaniem z niezwykle zaangażowanymi, otwartymi i ambitnymi osobami. Już po pierwszej edycji widzieliśmy, jak dużą wartość wnoszą, angażując się nie tylko w projekty biznesowe, ale też w inicjatywy społeczne, wydarzenia i działania z obszaru Diversity & Inclusion. Wnoszą świeże spojrzenie, energię i nową perspektywę, a jednocześnie współtworzą społeczność młodych profesjonalistów, którzy realnie wpływają na kulturę organizacyjną MSD.

sób wiedza zdobyta na studiach przekłada się na codzienne decyzje i działania w organizacji. – *Zapraszając do programu, szukamy przede wszystkim osób zaangażowanych, ciekawych świata i otwartych na rozwój w dynamicznym środowisku. Dużą wagę przykładamy do odpowiedzialności, umiejętności współpracy i budowania relacji, a także sposobu rozwiązywania problemów. Ważne jest dla nas również to, czy kandydaci do programu potrafią łączyć wiedzę akademicką z praktyką i czy chcą realnie wpływać na otaczającą ich rzeczywistość* – podkreśla Aleksandra Ossowska, dyrektor HR, MSD Polska.

W PRZEMYŚLE BUDOWLANYM

W firmie Holcim Polska, działającej w branży przemysłu budowlanego, programy stażowe są jednym z narzędzi rozwijania kompetencji i tworzenia bazy talentów. Ich celem jest pozyskanie i zatrzymanie młodych specjalistów oraz wzmacnianie rozpoznawalności firmy jako pracodawcy wśród ambitnych osób rozpoczynających karierę zawodową. – *Stażyści wnoszą do organizacji świeżą perspektywę, energię i nowe pomysły, co bezpośrednio wspiera innowacje, optymalizację procesów i realizację naszej strategii. Są zatrudniani na podstawie umowy o pracę* – mówi Sara Ślubowska-Świercz, dyrektorka ds. rozwoju ludzi i kultury organizacyjnej, członkini zarządu w Holcim Polska.

Potwierdzeniem atrakcyjności programu jest zainteresowanie jego pierwszą edycją – w 2025 r. firma otrzymała niemal tysiąc zgłoszeń kandydatów. Obecnie realizowana jest druga edycja rocznego programu Holcim NextGen Talent. Proces rekrutacyjny jest wieloetapowy i dostosowany do zaawansowanej formuły tego programu. Rozpoczyna się od selekcji formalnej, obejmującej m.in. ocenę znajomości języka angielskiego. Następnie kandydaci wypełniają test dopasowania do kultury organizacyjnej i nagrywają krótki wywiad wideo. – *Kolejnym etapem są spotkania online z rekruterem, podczas których weryfikujemy wiedzę merytoryczną, często uzupełnioną testami kompetencyjnymi, np. z Excela. Finałem jest sesja Assessment Center w biurze w Warszawie z udziałem asesorów oraz członków zarządu, podczas której oceniamy kompetencje liderskie i współpracy w zespole. Wybrani uczestnicy rozpoczynają staż wspólnie 1 września. W ramach programu Holcim NextGen Talent staże odbywają się we wszystkich segmentach działalności firmy, zarówno technicznych, jak i biznesowych czy funkcjach wsparcia. Chcemy w ten sposób potwierdzić naszą otwartość na osoby o różnym profilu zainteresowań i aspiracji zawodowych* – dodaje Sara Ślubowska-Świercz.

Marcin Bodio
Dyrektor ds. polityki zdrowotnej i komunikacji, MSD Polska

Dla MSD Polska program MedConnect to ważna inwestycja w przyszłość: rozwój talentów, budowanie relacji i wspieranie współpracy między uczelniami, administracją publiczną i biznesem. Postęp w obszarze zdrowia wymaga wykwalifikowanej kadry, otwartości na naukę i dialog międzysektorowy. W roku 35-lecia obecności MSD w Polsce inicjatywa ta nabiera dla nas szczególnego znaczenia, bo odzwierciedla nasze długofalowe zaangażowanie w rozwój systemu ochrony zdrowia i poprawę wyników leczenia pacjentów.

eprasa.pl 465f94c41d

Program zakłada pełen udział w pracy zespołów oraz realizację konkretnych projektów biznesowych. Równolegle odbywają się praktyki letnie w formule umowy zlecenie, trwające od jednego do trzech miesięcy, skierowane do osób, które chcą zdobyć krótsze, praktyczne doświadczenie zawodowe.

DLA PRZYSZŁYCH MENEDŻERÓW

W firmie farmaceutycznej Adamed trwa obecnie pierwsza edycja Adamed Management Trainee Programme. To 18-miesięczna ścieżka rozwojowa przygotowująca młode talenty do objęcia ról menedżerskich w firmie. Od pierwszego dnia uczestnicy wchodzą w realne role biznesowe i zdobywają praktyczne doświadczenie poprzez udział w rzeczywistych zadaniach i projektach strategicznych. Przechodzą rotację między obszarami i zespołami, dzięki czemu mogą kompleksowo rozwijać swoje kompetencje i lepiej poznawać organizację. – *W Adamed stawiamy na programy rozwojowe, które nie tylko odpowiadają na potrzeby dzisiejszego biznesu, ale przede wszystkim kształtują jego przyszłość – wspierając nasze ambicje związane z dalszą internacjonalizacją, konsekwentnym wzrostem oraz rozwojem nowoczesnych technologii. Wiemy, że aby ten kierunek był realny, potrzebujemy ludzi z wysokim potencjałem – ciekawych świata, odważnych w działaniu i gotowych brać odpowiedzialność. Osób, które wniosą świeże spojrzenie, nowe perspektywy, ale przede wszystkim będą naturalnie wpisywać się w kulturę organizacyjną Adamed. Odpowiedzią na te potrzeby jest Adamed Management Trainee Programme* – wyjaśnia Patrycja Soja, kierownik ds. komunikacji wewnętrznej i emloyer brandingu, Obszar Wsparcia Biznesu w Adamed.

Program skierowany jest do studentów ostatnich lat oraz absolwentów renomowanych uczelni polskich i zagranicznych. Firma chce w ten sposób identyfikować i rozwijać talenty o wysokim potencjale oraz przygotowywać je do pełnienia ról liderskich. – *To kandydaci nastawieni na wyniki, ambitni, otwarci na rozwój i współpracę, a jednocześnie dopasowani do kultury organizacyjnej Adamed. Zależy nam nie tylko na wysokich kompetencjach, ale również na odwadze do działania, pasji i gotowości wychodzenia poza schematy* – mówi Patrycja Soja i wyjaśnia, że proces rekrutacji jest kilkuetapowy i obejmuje zarówno ocenę kompetencji kandydatów, jak i ich potencjału rozwojowego. Składają się na niego analiza aplikacji, sesje assessment center, a także zadania praktyczne odzwierciedlające realne wyzwania biznesowe.

Adamed Management Trainee Programme obejmuje różne obszary działalności firmy – od marketingu, komunikacji, employer brandingu, finansów i analizy danych, po obszary operacyjne oraz innowacyjne, takie jak np. rozwój nowych leków, nowoczesne technologie czy AI. Uczestnicy mają zapewniony rozbudowany onboarding, mentoring ze strony kadry zarządzającej, a także udział w szkoleniach i warsztatach rozwijających kompetencje interpersonalne i menedżerskie.

Opisane programy stażowe pokazują, że dobrze zaprojektowany staż może być realnym wsparciem zarówno dla młodych ludzi rozpoczynających karierę zawodową, jak i dla firm budujących kompetencje przyszłości. Mogą też stanowić inspirację oraz przykład dobrych praktyk dla organizacji planujących rozwój własnych programów stażowych. ● ©

Patrycja Soja
Kierownik ds. komunikacji wewnętrznej i emloyer brandingu, Obszar Wsparcia Biznesu, Adamed

Widzimy, że młode pokolenie oczekuje dziś od pracodawców czegoś więcej niż standardowej ścieżki kariery. Kandydaci chcą mieć wpływ, możliwość szybkiego rozwoju, pracy z nowoczesnymi rozwiązaniami i uczestniczenia w projektach o realnym znaczeniu biznesowym. Dlatego przygotowaliśmy nasz program menedżerski. Poza aspektem rozwojowym, program oferuje konkurencyjne wynagrodzenie, pakiet benefitów, umowę o pracę na czas 18 miesięcy z możliwością dalszej współpracy po jego zakończeniu. Dla firmy jest to inwestycja w przyszłych liderów, którzy będą wspierać dalszy rozwój Adamed, wnosząc świeżą perspektywę, energię do działania oraz zdolność skutecznego odpowiadania na wyzwania zmieniającego się rynku.

eprasa.pl 465f94c41d

eprasa.pl 465f94c41d

Trójkąt ZATRUDNIENIA

Jakie zadania i obowiązki ma pracodawca użytkownik korzystający z personelu tymczasowego?

Praca tymczasowa to jedno z najbardziej elastycznych rozwiązań zatrudnienia. Pozwala firmie szybko reagować na wahania popytu, sezonowość produkcji czy długotrwałe nieobecności stałych pracowników. Dlatego warto wiedzieć, jakie korzyści i obowiązki ma beneficjent pracy tymczasowej, czyli pracodawca użytkownik.

W dzisiejszych realiach rynkowych trudności z pozyskiwaniem pracowników, w szczególności do prostych prac fizycznych, oraz wysoka dynamika zapotrzebowania na usługi i produkty sprawiają, że wiele organizacji korzysta z personelu niezatrudnianego bezpośrednio, lecz za pośrednictwem firm zewnętrznych. Jest to zjawisko powszechne w wielu firmach logistycznych, gdzie personel zewnętrzny może stanowić około 30–70 proc. osób obecnych na terenie magazynów i zakładów produkcyjnych.

Potrzebę biznesową czasowego wsparcia się zewnętrznym personelem polski ustawodawca zauważył już ponad 20 lat temu, zanim pojawiły się przepisy unijne w tym zakresie. Dziś w dużej mierze praca tymczasowa realizowana jest przez cudzoziemców. Według danych statystycznych w 2025 r. obywatele państw trzecich stanowili już ponad połowę wszystkich pracowników tymczasowych w Polsce, podczas gdy wśród wszystkich pracujących stanowią grupę tylko około 6,5 proc.

Katarzyna Ziółkowska

Szef Działu International & Outsourcing w kancelarii C&C Chakowski & Ciszek, z którą związana jest od 9 lat. Radca prawny z ponad 20-letnim doświadczeniem w prawie pracy.

eprasa.pl 465f94c41d

WŁAŚCIWE PRZEPISY

Regulacje prawne o pracy tymczasowej znajdziemy przede wszystkim w ustawie z 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (tj. Dz.U. z 2025 r. poz. 236, ustawa o APT). Wymogi co do działalności agencji zatrudnienia uregulowane są z kolei w ustawie z 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. z 2025 r. poz. 620, ustawa o rynku). Ustawa o APT w art. 7 wprost przewiduje, że zatrudnienie personelu tymczasowego może nastąpić na podstawie umowy o pracę (ust. 1), jak i na podstawie cywilnoprawnej (w praktyce głównie na umowach zlecenia, ust. 2). To rozróżnienie – mimo że ustawodawca nie wprowadził szczególnego nazewnictwa dla określenia zleceniobiorcy – pociąga za sobą odpowiednio konieczność uwzględnienia wymogów Kodeksu pracy lub Kodeksu cywilnego. W praktyce około połowa pracowników tymczasowych zatrudniana jest na podstawie umów zlecenia.

TRÓJSTRONNA RELACJA PRAWNA

Sama koncepcja pracy tymczasowej jest bardzo szczególna. Inny pomiot zatrudnia osobę niż ten, który korzysta z efektów jej pracy. Model pracy tymczasowej jest trójstronny i wymaga zawarcia dwóch umów. Agencja pracy tymczasowej jest formalnym pracodawcą lub zleceniodawcą i zawiera z pracownikiem tymczasowym umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną. Druga umowa to umowa o świadczenie usług na skierowanie personelu tymczasowego, którą agencja pracy tymczasowej zawiera z pracodawcą użytkownikiem.

Między pracownikiem tymczasowym a pracodawcą użytkownikiem nie istnieje żadna umowa, ale to pracodawca użytkownik kieruje bieżącą pracą pracownika tymczasowego, wyznacza mu zadania, grafik czasu pracy i nadzoruje ich wykonanie. Innymi słowy, to agencja pracy tymczasowej odpowiada za pozyskanie pracownika, przeprowadzenie procesu rekrutacji oraz administracyjną stronę zatrudnienia, w tym legalizację pracy w przypadku cudzoziemców. Z kolei codzienne zarządzanie pracą takiej osoby pozostaje po stronie pracodawcy użytkownika.

Fakt, że formalnym pracodawcą w tym układzie jest agencja pracy tymczasowej, oznacza, że kwestie nieuregulowane w ustawie o APT będą przypisane automatycznie agencji pracy tymczasowej. Najlepszym przykładem są tu badania medycyny pracy, które nie zostały uregulowane w ustawie o APT. Na mocy ogólnych przepisów odpowiada za nie pracodawca. Wobec tego, jeśli agencja pracy tymczasowej chce, aby koszt badań ponosił pracodawca użytkownik, musi zadbać o odpowiednie postanowienia w umowie dotyczącej skierowania pracownika tymczasowego.

WAŻNE

Okoliczność, że to agencja pracy tymczasowej jest podmiotem zatrudniającym, nie zwalnia pracodawcy użytkownika z wielu obowiązków. Obejmują one przede wszystkim zadania z zakresu bhp oraz ewidencji czasu pracy.

USTALENIA MIĘDZY AGENCJĄ A PRACODAWCĄ UŻYTKOWNIKIEM

Zanim do pracodawcy użytkownika trafi pracownik tymczasowy, niezbędne jest zawarcie umowy z agencją pracy tymczasowej. Ustawa o APT w dużej mierze reguluje obowiązki stron. Należą do nich minimalne ustalenia, które muszą objąć m.in.:

- rodzaj pracy, która ma być wykonywana przez pracownika tymczasowego,
- wymagania co do kwalifikacji zawodowych i umiejętności niezbędnych do wykonywania tej pracy,
- przewidywany okres wykonywania pracy tymczasowej,
- wymiar czasu pracy pracownika tymczasowego, przy czym przy zleceniobiorcach należy określić liczbę godzin wykonywania zlecenia,
- miejsce wykonywania pracy tymczasowej,
- informacje o warunkach wykonywania pracy tymczasowej w zakresie dotyczącym bezpieczeństwa i higieny pracy,
- w przypadku zatrudnienia na umowach o pracę: przysługujące pracownikowi przerwy w pracy; w przypadku pracy zmianowej – zasady dotyczące przechodzenia ze zmiany na zmianę, inne niż uzgodnione w umowie o pracę składniki wynagrodzenia oraz świadczenia pieniężne lub rzeczowe.

Artykuł 14 ustawy o APT oraz art. 9 ust. 2a i b ustawy o APT określają szczegółowo, że pracodawca użytkownik:

eprasa.pl 465f94c41d

• prowadzi ocenę ryzyka zawodowego na danym stanowisku i zapoznaje z nią pracownika tymczasowego,
• prowadzi szkolenia stanowiskowe i instruktaże stanowiskowe,
• zapewnia odzież i obuwie robocze, środki ochrony indywidualnej (ŚOI),
• prowadzi dokumentację wypadkową, a w razie wypadku przy pracy zgłasza go i powołuje zespół powypadkowy.

W przypadku pracownika tymczasowego szkolenia wstępne i stanowiskowe powinien organizować pracodawca użytkownik. Czasem obowiązek ten jest przerzucany na agencję pracy tymczasowej. Wymaga to jednak weryfikacji, na ile pracodawca użytkownik może bez narażania się na konsekwencje prawne scedować takie obwiązki na podmiot zewnętrzny, np. podmioty zobowiązane do posiadania służby BHP muszą szkolić z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy samodzielnie. Regulacje w zakresie BHP nie odnoszą się wprawdzie do zatrudnienia personelu tymczasowego na umowach cywilnoprawnych, jednak siłą rzeczy to podmiot prowadzący zakład, w którym wykonywana jest praca, odpowiada za zapewnienie bezpieczeństwa osobom tam przebywającym.

SPECYFIKA PRACY TYMCZASOWEJ

Praca tymczasowa mimo że jest bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem, to jednak wiąże się z wieloma istotnymi ograniczeniami.

Ograniczenia co do zakresu prac powierzanych pracownikom tymczasowym

Jednym z nich jest lista zakazów, które określa artykuł 8 ustawy o APT i wprost zakazuje kierowania personelu:
• do prac szczególnie niebezpiecznych w rozumieniu przepisów wykonawczych do art. 237(15) Kodeksu pracy (Rozdział VI rozporządzenia w sprawie ogólnych przepisów BHP);
• do pracy na stanowisku objętym akcją strajkową w okresie uczestniczenia pracownika pracodawcy użytkownika w strajku;
• w trakcie stosowania ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników. Personelowi tymczasowemu nie może być powierzona praca tego samego rodzaju co praca wykonywana przez pracownika pracodawcy użytkownika, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn niedotyczących pracowników w okresie ostatnich 3 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego, jeżeli taka praca miałaby być wykonywana w jakiejkolwiek jednostce organizacyjnej pracodawcy użytkownika położonej w gminie, na terenie której znajduje się lub znajdowała się jednostka organizacyjna, w której był zatrudniony zwolniony pracownik. Jest to bardzo szeroki zakaz, gdyż obejmuje nie tylko sytuację zwolnień grupowych, lecz także indywidualnych wynikających z potrzeb pracodawcy (np. likwidacja stanowiska);
• do pracy wymagającej uzbrojenia pracownika ochrony w broń palną bojową lub przedmioty przeznaczone do obezwładniania osób za pomocą energii elektrycznej, których posiadanie wymaga na mocy przepisów uzyskania pozwolenia.

Zakazane jest również stosowanie do pracownika tymczasowego przepisu art. 42 § 4 Kodeksu pracy i powierzanie mu wykonywania pracy na rzecz i pod kierownictwem innego podmiotu.

WAŻNE

Ograniczenia w zatrudnieniu pracowników tymczasowych określone art. 8 ustawy o APT obejmują zarówno pracowników, jak i zleceniobiorców. Podstawa zatrudnienia nie gra tu roli. W niektórych branżach, np. w budownictwie, zatrudnienie tymczasowe będzie praktycznie wykluczone.

Obowiązek przestrzegania zasady równego traktowania

Obok zakazów ustawa o APT precyzuje, po której stronie leżą określone obowiązki. Pracodawca użytkownik planuje i prowadzi ewidencję czasu pracy pracownika tymczasowego w zakresie i na zasadach obowiązujących w stosunku do pracowników, a także w zakresie niezbędnym do prawidłowego ustalenia wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń (art. 14 ust. 2 pkt. 2 ustawy o APT). W przypadku zleceniobiorców powinien rejestrować godziny wykonywania zlecenia. Ewidencję przekazuje następnie agencji pracy tymczasowej, która na podstawie ewidencji

eprasa.pl 465f94c41d

wylicza wynagrodzenia należne personelowi tymczasowemu i przygotowuje listę płac.

W zakresie wynagrodzeń bardzo ważną kwestią jest zapewnienie równych warunków pracy pracowników tymczasowych i własnego personelu pracodawcy użytkownika wykonującego taką samą lub podobną pracę. Wobec pracowników tymczasowych odpowiedzialność za ten aspekt ponosi agencja pracy tymczasowej, jednak to pracodawca użytkownik w pierwszej kolejności musi przekazać obowiązujące u niego wewnątrzzakładowe regulacje (przede wszystkim regulamin wynagradzania), aby zapewnić agencji możliwość zaproponowania odpowiednich warunków pracy pracownikom tymczasowym.

Artykuł 15 ustawy o APT stanowi, że pracodawca użytkownik stosuje do pracownika tymczasowego przepisy prawa pracy dotyczące zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Równe traktowanie obowiązuje w zakresie warunków pracy i innych warunków zatrudnienia, dostępu do szkoleń i podnoszenia kwalifikacji (po upływie 6 tygodni skierowania). Pracodawca użytkownik ma też obowiązek informowania pracowników tymczasowych o wolnych stanowiskach pracy, na które prowadzi rekrutację – w szczególności tych, które odpowiadają kwalifikacjom pracownika tymczasowego.

WAŻNE

Zasada równego traktowania dotyczy warunków pracy, a nie tylko wynagrodzenia. To dużo szersze pojęcie niż samo wynagrodzenie będące jednym z warunków pracy. Ewentualne roszczenia w zakresie nierównego traktowania pracownik tymczasowy kieruje do agencji pracy tymczasowej jako podmiotu zatrudniającego. Jednak ustawa o APT wprost przewiduje, że agencja pracy tymczasowej ma prawo dochodzenia od pracodawcy użytkownika zwrotu równowartości odszkodowania, które zostało wypłacone pracownikowi tymczasowemu (art. 15 ust. 2 ustawy o APT).

Natomiast pracownik tymczasowy nie jest uprawniony do korzystania z ZFŚS pracodawcy użytkownika, chyba że układ zbiorowy pracy lub regulamin ZFŚS pracodawcy użytkownika wyraźnie przyznaje mu takie prawo. W praktyce pracodawcy użytkownicy rzadko to robią, bowiem odpisy na fundusz nie będą stanowiły kosztu uzyskania przychodu.

Limit skierowania personelu tymczasowego

Najpoważniejszym ograniczeniem pracy tymczasowej jest jednak limit skierowania – dany pracownik lub zleceniobiorca tymczasowy może wykonywać pracę na rzecz jednego pracodawcy użytkownika przez łączny okres nieprzekraczający 18 miesięcy w ciągu kolejnych 36 miesięcy (art. 20 Ustawy o APT). Jedyny wyjątek od tej zasady przewiduje art. 20 ust. 5 – jeśli pracownik tymczasowy zastępuje nieobecnego pracownika pracodawcy użytkownika, limit może zostać przedłużony do 36 miesięcy. Do tego wyjątku należy podchodzić bardzo ostrożnie, ponieważ, aby móc z niego skorzystać, będzie konieczne zastąpienie konkretnej osoby z zakładu pracodawcy użytkownika, nie ze względu na wakat.

Pracodawca użytkownik jest zobowiązany do monitorowania limitu skierowania personelu tymczasowego (niezależnie od podstawy zatrudnienia) we własnym zakresie – i odpowiada za jego naruszenie. Ta kwestia uległa na przestrzeni lat zasadniczej zmianie. Nowelizacja ustawy o APT z 2017 r. uniemożliwiła stosowanie dotychczasowych praktyk „przerzucania" pracownika między kolejnymi agencjami, przy faktycznym długoterminowym skierowaniu do tego samego pracodawcy użytkownika. W reakcji na tę zmianę znacząco rozwinęła się inna forma zatrudnienia zewnętrznego, jaką jest świadczenie usług w ramach tzw. outsourcingu. Dynamiczny rozwój tego typu działalności na rynku pracy sprawił jednak, że nierzadko to, co strony umowy traktują jako usługę, faktycznie jest realizowane jako udostępnianie personelu i *de facto* kierowanie pracowników tymczasowych. Usługi pozorujące tylko outsourcing, a faktycznie będące kierowaniem pracowników tymczasowych praktyka nazwała outsourcingiem pracowniczym lub leasingiem pracowniczym.

NOWE WYZWANIA WE WSPÓŁPRACY Z AGENCJAMI PRACY TYMCZASOWEJ

Warto pamiętać, że ustawa o rynku pracy wprowadziła od 1 czerwca 2025 r. nowe istotne ograniczenia i wymogi. Dotyczą one tych agencji, które chcą

eprasa.pl 465f94c41d

zatrudniać cudzoziemców na podstawie zezwoleń na pracę lub oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi, co jest niezwykle częstym zjawiskiem. Agencje te muszą przejść dwuletni okres karencji, podczas którego mogą prowadzić działalność w zakresie pośrednictwa i pracy tymczasowej na rzecz obywateli Polski, Unii Europejskiej oraz Ukraińców na podstawie powiadomień.

Nowa ustawa zlikwidowała obowiązek uzyskiwania certyfikatów uprawniających do świadczenia usług, aktualnie istnieją tylko wpisy do rejestru agencji zatrudnienia – KRAZ. Dla pracodawcy użytkownika oznacza to weryfikację, czy agencja posiada aktualny wpis do rejestru agencji zatrudnienia (www.kraz.praca.gov.pl).

WAŻNE

Jeśli agencja pracy tymczasowej ma kierować cudzoziemców, innych niż obywatele Ukrainy, niezbędny jest wpis w KRAZ o treści: „Praca tymczasowa na rzecz cudzoziemców, o których mowa w art. 305 ust. 3 ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia". Brak takiej adnotacji w KRAZ sprawi, że mimo zawarcia umowy taka agencja nie będzie mogła jej realizować, gdyż nie uzyska dokumentów legalizujących pracę cudzoziemców.

Zbliża się także wejście w życie ustawy, która od 8 lipca 2026 r. (Dz.U. 2026 poz. 473) uzbroi Państwową Inspekcję Pracy w nowe narzędzia do egzekwowania zatrudnienia pracowniczego. Warto pamiętać, że ma ona prawo kontrolować zarówno agencje pracy tymczasowej, jak i pracodawców użytkowników.

Fakt, że zatrudnienie cywilnoprawne jest wprost dozwolone w ustawie o APT, w niczym nie zwalnia stron z wymogów dla stosowania cywilnoprawnej formy zatrudnienia. Pracodawcy użytkownicy będą próbować przerzucić odpowiedzialność za zawarcie umowy cywilnoprawnej w warunkach umowy o pracę na agencje pracy tymczasowej, jednak bez względu na ustalenia umowne konsekwencje ewentualnego przekwalifikowania umów zlecenia w umowy o pracę obciążą *de facto* pracodawcę użytkownika.

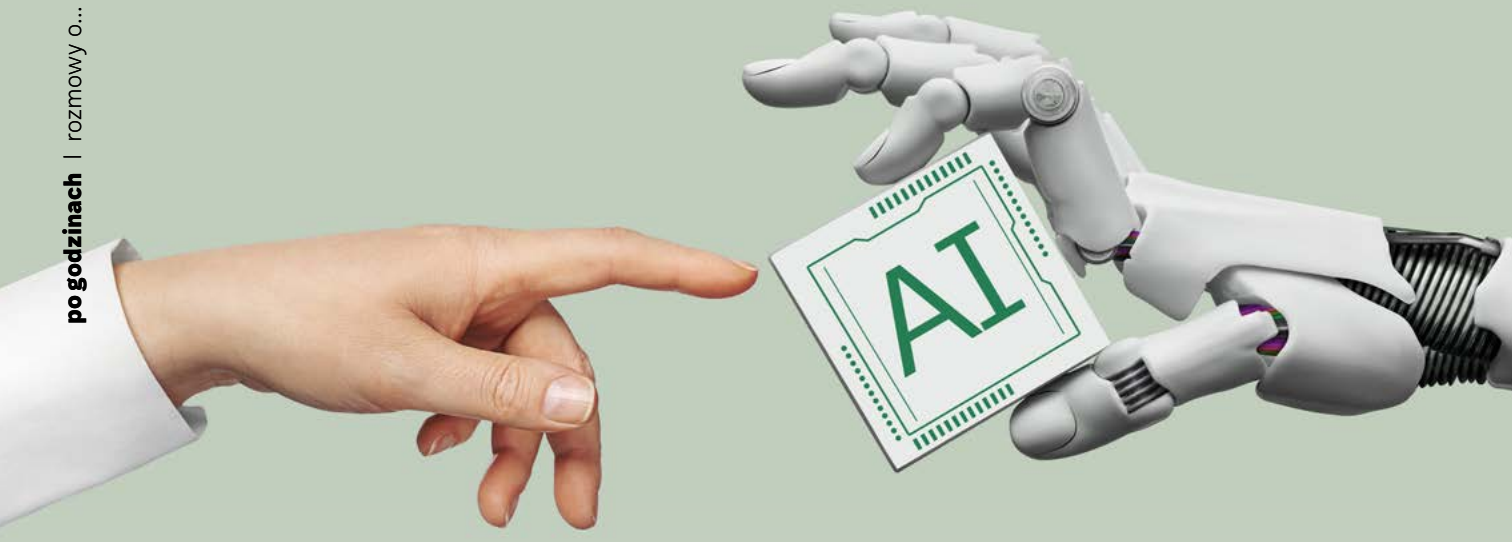
Od momentu przejścia na umowy o pracę należy zapewnić równe traktowanie pracowników tymczasowych oraz ponosić koszty wynikające z zatrudnienia na umowie o pracę (dodatki za nadgodziny, płatne urlopy, wynagrodzenia chorobowe). Takie koszty będą przenoszone w ramach rozliczenia przez agencje pracy tymczasowej na pracodawców użytkowników. Realny, finansowy skutek błędów w realizacji umów ze zleceniobiorcami i tak ostatecznie obciąży tych ostatnich.

WAŻNE

Za naruszenie przepisów ustawy o APT pracodawca użytkownik podlega karze grzywny w wysokości od 1000 zł do 30 000 zł (art. 27b ustawy o APT). Dotyczy to m.in. przekroczenia limitu skierowania personelu tymczasowego czy niezapewnienie bezpiecznych warunków pracy. Pomimo podwojenia kar za naruszenie praw pracowniczych wynikających z Kodeksu pracy ustawą, która zacznie obowiązywać od 8 lipca, kary dotyczące pracy tymczasowej nie ulegną zmianie.

Rynek tzw. zatrudnienia zewnętrznego, zapewniającego zdecydowanie większą elastyczność niż zatrudnienie własnego personelu, rozwija się bardzo dynamicznie. Zatrudnianie pracowników tymczasowych daje przedsiębiorcy elastyczność, ale nie zwalnia go z odpowiedzialności prawnej. Pracodawca użytkownik jest – obok agencji pracy tymczasowej – jednym z dwóch filarów trójstronnego stosunku pracy tymczasowej i ponosi realne konsekwencje za naruszenie przepisów. ● ©

eprasa.pl 465f94c41d



ROZMOWY O... ...transformacji działów HR

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.

Czerwiec to miesiąc, w którym branża HR częściej niż zwykle przygląda się samej sobie. Dzień HR-owca staje się okazją nie tylko do składania życzeń, ale też do refleksji nad tym, czym dziś właściwie jest ten zawód i jak bardzo zmienił się w ostatnich latach. Jeszcze niedawno dział HR wielu osobom kojarzył się głównie z rekrutacją, dokumentami i naliczaniem urlopów. Dziś jego rola wygląda już zupełnie inaczej.

Piszę o tym nie jako praktyk HR ani autor badań, ale na podstawie rozmowy przeprowadzonej w ramach programu Gość INFOR.pl. Kilka tygodni temu trafił do mnie raport firmy ADP „Potencjał list płac w 2026 r.". Teoretycznie payroll nie jest klasycznym obszarem HR. W praktyce jednak, szczególnie w polskich organizacjach, kadry i płace funkcjonują często jako jeden dział odpowiedzialny za szeroko rozumianą obsługę pracowników. Już sam podtytuł raportu – „Lista płac zyskuje strategiczne znaczenie, siłą w globalnych organizacjach są dane" – pokazuje, jak bardzo zmienia się dziś znaczenie tego obszaru.

OD NALICZANIA PENSJI DO ANALIZY DANYCH

Do programu zaprosiłem Marcina Mikę, dyrektora serwisu ADP Polska, by porozmawiać o tym, jak wygląda dziś praca specjalistów kadrowo-płacowych, jakie wyzwania są dla nich najważniejsze i czy rozwój sztucznej inteligencji może zagrozić temu zawodowi. Najciekawsze okazało się jednak to, jak bardzo zmienił się charakter tej pracy.

eprasa.pl 465f94c41d

Jeszcze kilka lat temu kluczowa była znajomość przepisów i umiejętność poprawnego wyliczania wynagrodzeń, składek czy podatków. Dziś dużą część tych zadań przejęły systemy informatyczne. Jak mówił Marcin Mika: *W tym obszarze bardzo mocno pomagają wszelkiego rodzaju systemy kadrowo-płacowe, które są w stanie wyliczyć wynagrodzenie i raczej ta funkcja jest funkcją kontrolną*. Jednocześnie podkreślał, że wiedza merytoryczna nadal pozostaje podstawą. – *To jest minimum* – mówił o znajomości przepisów dotyczących wynagrodzeń, podatków i składek. Ktoś nadal musi nadzorować poprawność procesów i reagować na zmieniające się regulacje.

Coraz większe znaczenie ma natomiast analiza danych. Dzisiejszy HR-owiec, a często także specjalista kadrowo-płacowy, staje się analitykiem organizacji. Zbiera dane dotyczące absencji, rotacji pracowników, wykorzystania urlopów, zmian wynagrodzeń czy oczekiwań płacowych, a następnie przekłada je na konkretne wnioski dla zarządów i menedżerów.

PAYROLL JAKO ŹRÓDŁO STRATEGICZNYCH INFORMACJI

W rozmowie padło ważne stwierdzenie: – *Lista płac dzisiaj pełni też funkcję bardzo dużego katalogu danych, które są wykorzystywane w organizacji* – mówił Marcin Mika. To właśnie z danych płacowych firmy coraz częściej wyciągają informacje o kosztach, trendach czy absencjach pracowników.

Zdaniem mojego rozmówcy nowoczesny payroll coraz bardziej przypomina pracę z danymi i systemami niż tradycyjne „liczenie pensji". – *Bardzo dużo kompetencji analitycznych jest teraz potrzebnych* – podkreślał Marcin Mika. Chodzi nie tylko o interpretację danych, lecz także o kompetencje techniczne związane z integracją różnych systemów i źródeł informacji.

To ważna zmiana także dlatego, że firmy działają dziś w znacznie mniej przewidywalnym otoczeniu niż jeszcze dekadę temu. Problemy demograficzne, niedobór pracowników, rosnące koszty zatrudnienia i presja płacowa sprawiają, że zarządzanie ludźmi wymaga coraz bardziej precyzyjnych danych i szybkiego reagowania. W takich warunkach rola działów HR wyraźnie rośnie.

CZY AI ZABIERZE PRACĘ DZIAŁOM HR?

Zmienia się również organizacja pracy działów kadrowo-płacowych. Coraz więcej procesów jest cyfryzowanych – od pasków płacowych po wnioski urlopowe, elektroniczne podpisywanie dokumentów i obieg informacji między pracownikami a firmą. – *Coraz bardziej odchodzimy od papieru* – zauważał mój rozmówca. Firmy przechodzą dziś od świata segregatorów i archiwów do modelu „czystego biurka", w którym większość procesów funkcjonuje cyfrowo.

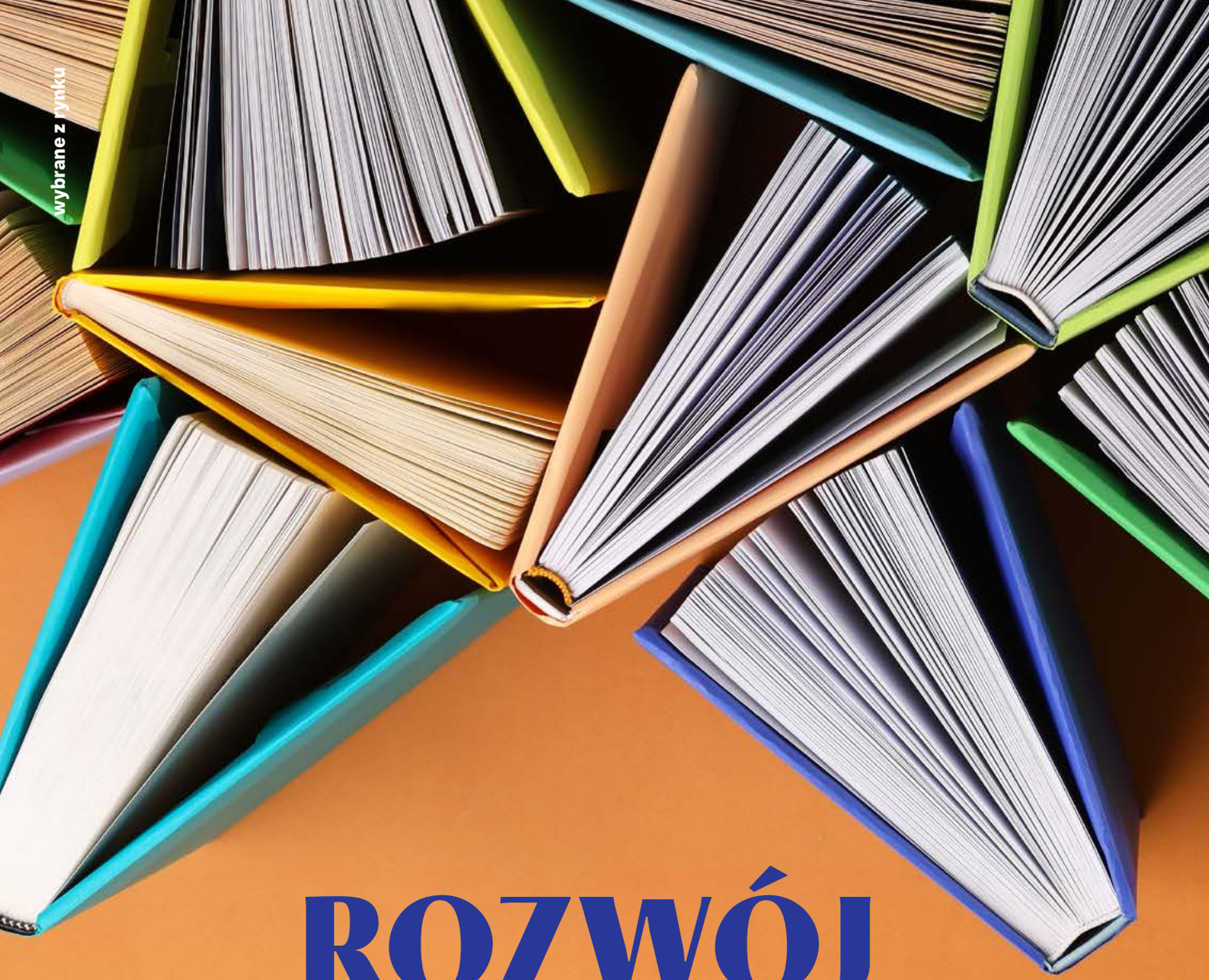
Pojawia się jednak pytanie, które wraca obecnie niemal w każdej branży: czy sztuczna inteligencja zastąpi pracowników działów HR i płac? Zdaniem Marcina Miki taki scenariusz jest mało prawdopodobny. – *Bać się nie muszą* – mówił o pracownikach działów kadrowo-płacowych. Jego zdaniem AI będzie raczej uzupełniać braki kadrowe i automatyzować powtarzalne zadania niż całkowicie zastępować ludzi.

Powód jest prosty. Z jednej strony maleje liczba osób zainteresowanych pracą w tym zawodzie, z drugiej stale przybywa obowiązków, danych i procesów wymagających obsługi. Dlatego sztuczna inteligencja ma przede wszystkim wspierać zespoły w codziennej pracy. – *Możemy użyć sztucznej inteligencji po to, żeby zweryfikować dane, zanim zaczniemy je wykorzystywać w procesie naliczania wynagrodzeń* – tłumaczył Marcin Mika. Sztuczna inteligencja może pomagać w analizie danych, wychwytywaniu błędów czy automatyzacji prostych czynności administracyjnych.

DZIAŁY HR CORAZ BLIŻEJ BIZNESU

Dzięki temu pracownicy działów HR będą mogli poświęcać więcej czasu na działania wymagające doświadczenia, komunikacji i zrozumienia organizacji. A tego – przynajmniej na razie – żadna technologia nie potrafi zastąpić. Coraz mniej chodzi więc o samo administrowanie dokumentami, a coraz bardziej o wspieranie biznesu i pracowników. I być może właśnie to najlepiej pokazuje, jak bardzo zmienił się współczesny HR. Nie jest już wyłącznie zapleczem administracyjnym firmy. Coraz częściej staje się centrum wiedzy o organizacji i partnerem w podejmowaniu decyzji biznesowych. ©

eprasa.pl 465f94c41d



ROZWÓJ poza ekranem

Dlaczego warto promować w firmie korzystanie z biblioteki?

Czytanie książek rzadko trafia na listę priorytetów firm. W Notino stało się jednym z narzędzi wspierających ludzi – zarówno w rozwoju kompetencji, jak i w codziennym funkcjonowaniu. Ten projekt pokazuje, że dobrze zaprojektowane, a właściwie dobrze odczytane inicjatywy oddolne potrafią zmieniać sposób funkcjonowania pracowników.

eprasa.pl 465f94c41d

Dzisiejsze środowisko pracy w dużej mierze kształtowane jest przez technologie. Pracownicy funkcjonują w trybie ciągłego przełączania uwagi – między mailami, komunikatorami, spotkaniami online i systemami operacyjnymi, a ich uwaga jest stale podzielona. W takim środowisku trudno o chwilę skupienia, refleksję czy spokojne przemyślenie decyzji. Dlatego czytanie książek wraca dziś w zupełnie nowej roli. Nie tylko jako forma rozwoju, ale też jako sposób na złapanie oddechu. Coraz więcej organizacji dostrzega, że promowanie czytelnictwa może być nie tylko elementem działań rozwojowych, lecz także realnym wsparciem dobrostanu pracowników. Książka – w przeciwieństwie do szybkich treści cyfrowych – pozwala wyhamować, uporządkować myślenie i budować głębsze rozumienie zjawisk.

Dołącz do akcji #CzytamWpapierze organizowanej przez „Personel i Zarządzanie"

WSZYSTKO ZACZĘŁO SIĘ OD ROZMOWY

Projekt biblioteki w Notino powstał z codziennych interakcji działu HR z pracownikami. Jak podkreśla Nadia Królikowska, starsza specjalistka ds. HR, impulsem był jeden z menedżerów, który regularnie dzielił się z pracownikami działu HR refleksjami na temat przeczytanych książek. – *Rozmawialiśmy o tym, co czytamy, jakie wnioski z tego wyciągamy i jak te książki przekładają się na naszą pracę czy codzienne funkcjonowanie. To nie były jednorazowe rozmowy, tylko coś, co regularnie do nas wracało. W pewnym momencie pojawiła się bardzo prosta myśl: skoro te książki po przeczytaniu często zostają na półce i przestają „żyć", to może warto stworzyć w firmie takie miejsce, gdzie mogłyby krążyć. Żeby inni też mogli po nie sięgnąć, zainspirować się, wyciągnąć coś dla siebie* – wspomina Nadia Królikowska.

Pomysł był prosty: stworzyć firmową wypożyczalnię. Taką, do której można podejść, wybrać książkę i wrócić z nią do domu – bez szukania na zewnątrz czy konieczności

eprasa.pl 465f94c41d

zakupu. Od początku chodziło o coś więcej niż tylko dostęp do wiedzy. Z jednej strony była potrzeba poszerzania kompetencji – sięgania po inspiracje, które pomagają lepiej zarządzać, komunikować się czy organizować pracę. Z drugiej – równie ważny był wątek zatrzymania się i wyjścia z rytmu ciągłej dostępności. Czytanie książki w wersji papierowej stało się tu świadomą przeciwwagą dla codziennego funkcjonowania „na ekranie" – maili, komunikatorów i systemów. To moment, w którym można na chwilę zwolnić, skupić się na jednej rzeczy i wrócić do bardziej uważnego sposobu myślenia. W tym sensie biblioteka miała wspierać nie tylko kompetencje zawodowe, ale też pomagać pracownikom odzyskiwać własny rytm i dbać o równowagę.

DWA POMYSŁY, KTÓRE SIĘ SPOTKAŁY

W Notino biuro i magazyn znajdują się w jednym miejscu – w Głuchowie pod Łodzią. To nie jest tylko kwestia logistyki, ale też idei, że dział HR powinien być blisko ludzi. Dzięki temu widzi, co się dzieje na co dzień i może szybciej reagować. Program czytelniczy dobrze to pokazuje – nie jest „oderwany", tylko wpisany w realne potrzeby różnych grup pracowników.

Czytanie w firmie zaczęło się… na hali magazynowej. To właśnie tam powstała oddolna inicjatywa „książka w obiegu". Jej założenie było maksymalnie proste: stworzyć miejsce, w którym można na chwilę odciąć się od pracy i sięgnąć po coś, co nie jest związane z codziennymi obowiązkami. Obok książek pojawiły się gry planszowe, krzyżówki, materiały do rysowania – wszystko, co pozwala choć na moment „przełączyć głowę". Pracownicy przynoszą własne książki, wymieniają się nimi i korzystają z tej przestrzeni swobodnie, bez formalności i bez zaangażowania działu HR.

Projekt biblioteki jest bardziej uporządkowany, osadzony w działaniach rozwojowych. Biblioteka, którą koordynuje dział HR, funkcjonuje na zasadach zbliżonych do klasycznej wypożyczalni: ma swój katalog, oznaczenia i system udostępniania książek. – *Organizując bibliotekę, chcieliśmy dać pracownikom łatwe narzędzie do samorozwoju. Takie, które mają pod ręką i z którego mogą korzystać wtedy, kiedy potrzebują. Z czasem okazało się, że te dwa podejścia nie konkurują ze sobą, ale się wzmacniają. Jedno daje swobodę i naturalność, drugie – kierunek i strukturę. W efekcie powstało rozwiązanie, które odpowiada na różne potrzeby i style funkcjonowania pracowników* – mówi Nadia Królikowska.

Nadia Królikowska
Starsza specjalistka ds. HR w Notino

Organizując bibliotekę, chcieliśmy dać pracownikom łatwe narzędzie do samorozwoju. Takie, które mają pod ręką i z którego mogą korzystać wtedy, kiedy potrzebują.

Jednym z kluczowych elementów projektu jest sposób budowania kolekcji książek. Dział HR nie zdecydował się na odgórny wybór tytułów. Zamiast tego uruchomiono proces współtworzenia – do pracowników i menedżerów wysłano zaproszenie do dzielenia się rekomendacjami książek. Odpowiedź była szybka i pozytywna. Kolekcja została uporządkowana wokół czterech głównych kategorii: rozwoju osobistego, produktywności, psychologii i komunikacji oraz biznesu i zdrowia.

KSIĄŻKI, KTÓRE COŚ ZMIENIAJĄ

Najciekawsze w tym projekcie jest to, co dzieje się po przeczytaniu książki – czyli moment, w którym wiedza przestaje być tylko treścią, a zaczyna funkcjonować w codzienności pracowników. – *Książka Jessie Inchauspé „Glukozowa rewolucja" była hitem naszej biblioteki. Po lekturze wiele osób zaczęło zmieniać swoje nawyki – sposób odżywiania, a nawet to, że po posiłku idą na krótki spacer* – opowiada Nadia Królikowska.

To właśnie ten etap przesądza o wartości całej inicjatywy. Nie chodzi wyłącznie o inspirację czy

eprasa.pl 465f94c41d

chwilową motywację, ale o stopniowe wprowadzanie zmian – drobnych, ale powtarzalnych. I właśnie w tym przełożeniu na konkret tkwi największa siła projektu.

PROJEKT, KTÓRY ŻYJE DZIĘKI LUDZIOM

Inicjatywa utworzenia biblioteki nie opiera się na jednorazowym efekcie „wow", tylko na codziennym, spokojnym budowaniu zainteresowania. Biblioteka żyje dzięki ludziom – ich ciekawości, rekomendacjom i naturalnej potrzebie dzielenia się tym, co okazało się wartościowe. – *To działa tak, że ktoś mówi: przeczytałem coś ciekawego – i kolejna osoba przychodzi po tę samą książkę. Moją rolą jest zachęcanie pracowników, aby sięgali po nowe tytuły. Przeczytałam już większość naszych pozycji, jestem więc dobrym przykładem dla innych* – mówi Nadia Królikowska.

Dział HR odgrywa tu rolę inicjatora i opiekuna projektu: przypomina o jego istnieniu, zachęca do korzystania, podsuwa inspiracje. Nie narzuca jednak uczestnictwa ani nie buduje presji. Dzięki temu inicjatywa zachowuje autentyczność, a zaangażowanie pracowników wynika z ich własnej potrzeby, a nie z obowiązku.

CO DALEJ?

Projekt będzie się rozwijał razem z kolejnymi budżetami – pojawią się nowe książki i kolejne możliwości korzystania z nich. Ważne jest jednak nie tylko poszerzanie samej kolekcji, ale też dopasowanie formy do tego, jak pracownicy rzeczywiście chcą i mogą obcować z książką. Notino równolegle z biblioteką papierową rozwija dostęp do platform z audiobookami. To świadoma odpowiedź na różne preferencje czytelnicze – część osób wybiera tradycyjną książkę papierową, inni wolą słuchać w drodze do pracy, podczas spaceru czy wykonywania codziennych obowiązków.

Kolejnym krokiem będzie zaproszenie do korzystania z wypożyczalni pracowników magazynu. Dotychczas biblioteka była skierowana głównie do kadry menedżerskiej, jednak praktyka pokazała, że potrzeba sięgania po wiedzę i inspiracje nie jest zarezerwowana dla jednej grupy. – *Mamy przykłady pracowników magazynowych, którzy awansowali na stanowiska liderskie. Dlatego chcemy, aby również oni mieli dostęp do wiedzy, która może ich wesprzeć w drodze do awansu* – podkreśla Nadia Królikowska.
Rozszerzenie dostępu do biblioteki to także sygnał kulturowy. Pokazuje, że organizacja traktuje rozwój jako realną ścieżkę, a nie deklarację, i że inwestycja w kompetencje nie jest ograniczona do wybranych ról.

PROSTOTA DAJE EFEKT

Ten przypadek pokazuje, że projekt HR-owy nie musi być skomplikowany, żeby działał. Czasem wystarczy dobrze posłuchać pracowników, złapać odpowiedni moment i dać przestrzeń do działania. W Notino czytanie stało się czymś więcej niż dodatkiem. Stało się elementem kultury pracy – takim, który wspiera rozwój, pomaga się zatrzymać i buduje relacje. W efekcie książka przestaje być jedynie źródłem wiedzy, a staje się narzędziem, które wspiera zarówno efektywność, jak i dobrostan. I właśnie w tej prostocie tkwi największa siła tego projektu. ● ©

Anna Włudarczyk

Przykładowe pozycje z biblioteki Notino

eprasa.pl 465f94c41d

Kama Kotowska

MÓW TAK, ŻEBY CHCIELI SŁUCHAĆ

Onepress, 2026

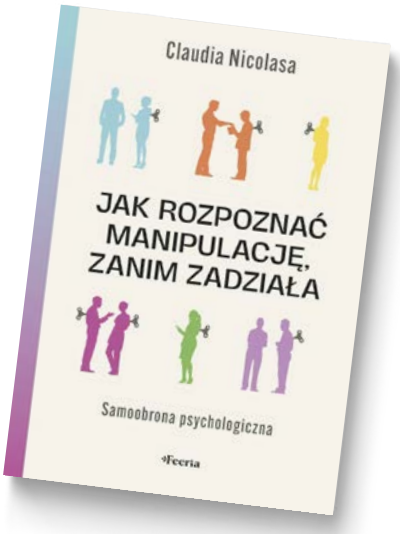
Każdy z nas od czasu do czasu musi kogoś do czegoś przekonać. Wygłosić przemowę, która zaowocuje awansem zawodowym, oklaskami albo randką. Niezależnie od tego, czy używamy siły głosu i mocy argumentów w celach prywatnych czy też zawodowych, jeśli chcemy być wysłuchani, musimy dać słuchającym coś specjalnego: musimy opowiedzieć im historię.
W poprzednim zdaniu zawiera się właściwie cała tajemnica bycia skutecznym oratorem. Proste? Niekoniecznie. Ponieważ sama świadomość tego, że odbiorcy oczekują opowieści, nie wystarczy. Trzeba jeszcze wiedzieć, co im opowiedzieć i jak to zrobić, by historia zaowocowała w odpowiedni, oczekiwany przez nas sposób:
Z tej książki dowiesz się, jak mówić skutecznie w każdej sytuacji, w której otwierasz usta, by się podzielić swoim przekazem w przemyślanej, angażującej i zrozumiałej dla innych formie.
- na scenie,
- w biznesie,
- w szkole, na uczelni,
- w procesie sprzedaży,
- w networkingu,
- przed kamerą,
- w sytuacjach osobistych i emocjonalnych.

Karolina Nawrocka

TWÓJ GŁOS – TWOJA MARKA. SKUTECZNA KOMUNIKACJA W PRAKTYCE

Onepress, 2026

Głos to unikatowa wizytówka każdego człowieka. Ludzkie głosy mają określoną wysokość, głośność, barwę i tempo mówienia. Odpowiednio używany głos będzie twoim sprzymierzeńcem – prawidłowa emisja głosu i poprawna dykcja mogą wpłynąć choćby na sukces twojego biznesu lub szersze zaistnienie w social mediach, takich jak Instagram, Spotify, YouTube, TikTok czy Facebook.
Jeśli chcesz (lub musisz) się nauczyć w odpowiedni sposób używać swojego głosu w sytuacjach publicznych – by występować przed ludźmi, mówić do kamery, nagrywać rolki sprzedażowe – ta książka pomoże ci się do tego przygotować. Znajdziesz w niej praktyczne porady i inspirujące przykłady, które wspomogą cię w rozwinięciu wyjątkowego sposobu komunikacji: przyciągającego uwagę i budującego zaufanie odbiorców. Poznasz teoretyczne aspekty tworzenia głosu marki, liczne ćwiczenia dykcyjne i artykulacyjne, a także wskazówki wspomagające pracę nad barwą i siłą głosu – również w sytuacji, kiedy naturalny sposób mówienia jest utrudniony przez zaburzenia głosu.



Claudia Nicolasa

JAK ROZPOZNAĆ MANIPULACJĘ, ZANIM ZADZIAŁA

Wydawnictwo Feeria, 2026

Manipulatorzy otaczają cię ze wszystkich stron. Są obecni w mediach, w polityce, w pracy, a może nawet siedzą z tobą przy stole w twoim własnym domu. Nie zawsze wykorzystują swoje techniki w pełni świadomie, ale ich cel pozostaje ten sam – osiągnąć zarówno finansowe, jak i emocjonalne korzyści twoim kosztem. Ich metody można jednak przejrzeć, a kiedy już zaczniesz dostrzegać pewne wzorce zachowania i komunikacji, z łatwością nauczysz się przed nimi bronić.
Z tej książki dowiesz się:
- jaka jest różnica między wywieraniem wpływu, perswazją czy flirtem a manipulacją,
- czym się charakteryzują trzy typy manipulatorów: mroczni, biali i szarzy,
- czy masz cechy idealnej ofiary, które przyciągają manipulatorów,
- po czym poznać, że ktoś tobą manipuluje i jak temu zaradzić,
- jak uchronić się przed manipulacją w związku, rodzinie i w pracy,
- jakim technikom manipulacji ulegają ekstrawertycy, a jakim introwertycy.

To jedyna książka o manipulacji, jakiej potrzebujesz, by żyć w pełni świadomie i niezależnie.

eprasa.pl 465[illegible]

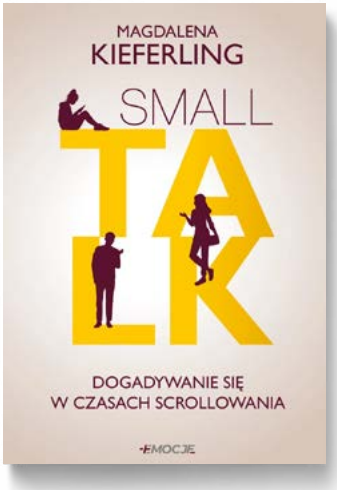
Gérard Collignon

KOMUNIKACJA DOPASOWANA DO OSOBOWOŚCI

Wydawnictwo Galaktyka, 2026

Metoda prezentowana przez Gérarda Collignona to klucz do zrozumienia unikalnych osobowości, które spotykasz na co dzień, i nauki języka, którym naprawdę do nich dotrzesz. Wiedza o typach osobowości pozwala zauważyć, że ludzie mogą funkcjonować i komunikować się w zupełnie różny sposób – i że jest to naturalne. Każdy typ osobowości ma swoje charakterystyczne cechy, potrzeby i strategie radzenia sobie, które mogą być błędnie interpretowane, jeśli nie znamy ich źródła. Ta perspektywa może okazać się szczególnie wartościowa dla czytelników pragnących lepiej zrozumieć ludzkie zachowania i ich różnorodność. Dzięki tej książce:

- zrozumiesz siebie i innych: poznasz sześć typów osobowości i nauczysz się rozpoznawać ich mocne strony, potrzeby i reakcje na stres;
- nauczysz się skutecznej komunikacji: opanujesz techniki dostosowywania swojego przekazu do każdego typu odbiorcy;
- zbudujesz trwałe relacje z bliskimi, współpracownikami i klientami, eliminując bariery w komunikacji;
- nauczysz się identyfikować sygnały stresu u siebie i u innych, aby uniknąć konfliktów i nieporozumień;
- zwiększysz efektywność.



Magdalena Kieferling

SMALL TALK. DOGADYWANIE SIĘ W CZASACH SCROLLOWANIA

Wydawnictwo Emocje Plus Minus, 2026

Wszyscy myślimy, że rozmowa to nic trudnego. A potem przychodzi moment, w którym trzeba powiedzieć pierwsze zdanie i nagle w głowie robi się pusto. Znasz to uczucie? Pamiętaj, to nie jest twoja wada ani brak kompetencji. Szkoła nauczyła nas, jak się zaprezentować i dobrze wypaść, ale nikt nam nie wytłumaczył, jak wchodzić w dialog wtedy, gdy to naprawdę ma znaczenie. Nikt nigdy nie pokazał nam, jak rozmawiać, a media społecznościowe tylko ten brak pogłębiają. Dlatego tak wiele decyzji zapada bez nas, a tyle relacji nigdy się nie zaczyna.

Ten narzędziownik pokaże ci, jak budować relacje przez rozmowy, w których ważniejsza jest obecność niż perfekcja. Znajdziesz w nim proste przepisy na rozmowy: szybkie, ale treściwe, lekkie, ale z sensem. Poznasz praktyczne narzędzia do prowadzenia satysfakcjonujących small talków z bliskimi, ze znajomymi z pracy, z szefem i z przypadkowymi osobami. Tylko tu rozwiążesz autorski test, z którego dowiesz się, jakim typem rozmówcy jesteś.

Pamela Servantes

SIŁA MANIFESTACJI. JAK SPRAWIĆ, ŻEBY WSZECHŚWIAT CIĘ SŁUCHAŁ

Wydawnictwo RM, 2026

Wyobraź sobie, że zmieniasz swoje postrzeganie świata i zamiast widzieć to, czego nie masz, skupiasz się na tym, co możesz osiągnąć albo kim możesz być. Odtąd patrzysz na świat jak na szeroki wachlarz możliwości, jakie się przed tobą rozpościerają. Podoba ci się ta relacja? Możesz taką mieć. Podoba ci się ten samochód? Może być twój. Podoba ci się ta praca? Możesz ją dostać. Wszystko jest na wyciągnięcie ręki, a ty możesz wybierać to, czego chcesz.

Manifestować to pozwolić, żeby rzeczy się działy, dostroić twoje ja, podjąć działania, być świadomym tego, czemu poświęcasz uwagę, energię i czas. Ta książka będzie twoim przewodnikiem, dzięki niej poznasz skuteczne techniki manifestacji, opanujesz prawo przyciągania i dowiesz się, jak programowanie podświadomości zmienia twoją rzeczywistość. Zrozumiesz, że wszystko jest w twoim zasięgu.

Pamela Cervantes jest ekspertką od komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Jej celem jest pomaganie ludziom, aby odkryli tkwiącą w nich moc i wykorzystywali swój umysł do osiągania celów życiowych i spełniania marzeń.

eprasa.pl 465f94c41d

FAKTY

Polacy stawiają na rozwój

Wyniki badania Multi.Life rzucają nowe światło na sposób, w jaki Polacy podchodzą do rozwoju i nabywania nowych umiejętności. W centrum zainteresowań znajdują się dziś zdrowie, nauka języków obcych i odporność psychiczna. Wyraźnego wsparcia w nabywaniu nowych umiejętności z tych obszarów pracownicy oczekują od pracodawców. Dla 48 proc. badanych główną motywacją do nauki i zdobywania nowych umiejętności jest poprawa jakości życia – w zakresie zdrowia, spokoju i energii. Na liście priorytetów wysoko znajduje się także budowanie poczucia bezpieczeństwa i stabilności (33 proc.), co w oczach badanych ma większe znaczenie niż tradycyjnie rozumiane cele zawodowe, takie jak awans czy zmiana pracy (28 proc.). – *Nasz mózg jest zaprogramowany do ciągłej adaptacji, a nauka to dla niego najlepszy trening odporności. Kiedy zdobywamy nową wiedzę, nie tylko poszerzamy horyzonty, ale realnie wzmacniamy swoją zdolność do radzenia sobie ze stresem i niepewnością. Właśnie dlatego Polki i Polacy instynktownie łączą dziś rozwój z jakością życia – mówi dr hab. n. med. Andrzej Silczuk, psychiatra i ekspert Multi.Life.*

RAPORT

PUSTE BIURA TO MIT?

Wbrew popularnej narracji o pustych biurach, pracownicy wcale się z nimi nie pożegnali, tak wynika z najnowszego Raportu Coworking 2026, opublikowanego przez Brain Embassy. Niemal 8 na 10 badanych nadal pracuje z biura pięć dni w tygodniu. Nie oznacza to jednak, że przestrzenie te w pełni odpowiadają na ich potrzeby. 41 proc. respondentów wskazuje hałas, brak prywatności i rozpraszacze jako główne bariery produktywności. Pracodawcy, którym zależy na frekwencji, muszą zrozumieć, że kluczem do sukcesu jest troska o cały ekosystem codziennych doświadczeń pracownika – od dojazdu, przez funkcjonalność i ergonomię, po tworzenie przestrzeni sprzyjającej nawiązywaniu relacji i budowaniu poczucia przynależności.

DYSKRYMINACJA W PRACY

Raport Grupy T2S „Różnorodność bez barier – mit czy standard?" w ramach kampanii #STOPRASIZMOWIWPRACY pokazuje, że co druga osoba doświadczyła dyskryminacji, a ponad 62 proc. było jej świadkami. Mimo to aż 7 na 10 osób nie zgłasza takich zdarzeń, choć aż 86,3 proc. uważa, że powinno się to robić. Mimo że różnorodność na rynku pracy rośnie, problem nierównego traktowania nie znika – zmienia jedynie formę, a równość wciąż pozostaje wyzwaniem. Co więcej, aż 82,9 proc. badanych uważa, że w Polsce nadal oceniamy ludzi przez pryzmat stereotypów. – *Raport pokazuje wyraźnie, że dyskryminacja w pracy ma wiele wymiarów – dotyka nie tylko cudzoziemców, ale także osoby po 50. r.ż. czy osoby z niepełnosprawnościami* – zauważa Renata Wozba, prezes zarządu Grupy T2S i inicjatorka kampanii.

eprasa.pl 465f94c41d

MEDIA

HRzone

CZERWONY KOD DLA DZIAŁÓW HR

Mark Griffith w artykule pt. „Code red: What leaders can do about the great employee engagement crisis" powołuje się na najnowszy raport Gallupa, według którego globalne zaangażowanie pracowników spadło do 20 proc., osiągając najniższy poziom od 2020 r. Eksperci wskazują, że to sygnał „kodu czerwonego" dla liderów HR i biznesu, ponieważ tradycyjne strategie budowania zaangażowania przestają być skuteczne. Wśród głównych przyczyn kryzysu wymienia się m.in. wzrost niepewności związany z rozwojem sztucznej inteligencji, zmiany geopolityczne oraz długofalowe skutki pracy hybrydowej.
Jak podkreślają autorzy analiz, kluczowym problemem nie jest wyłącznie brak zaangażowania, ale również osłabienie więzi międzyludzkich w organizacjach. Rozwiązaniem nie jest powrót do obowiązkowej pracy stacjonarnej, lecz świadome projektowanie doświadczenia pracowników.

BIZNES KLASA

PODCAST

„Biznes Klasa" to jeden z popularniejszych polskich podcastów biznesowych Łukasza Kijka. Prowadzony jest w formie wywiadów z właścicielami, prezesami i twórcami dużych polskich firm o tajnikach prowadzenia biznesu.
Goście opowiadają o:
• budowaniu biznesu od podstaw,
• strategii wzrostu i skalowania firm,
• zarządzaniu, inwestycjach i rynku,
• kulisach decyzji biznesowych i porażek.
Jak sam autor podkreśla: „To podróż przez tajniki prowadzenia biznesu z właścicielami największych polskich firm".

RYNEK PRACY

Personel sprzątający pod presją zdrowotną

Globalne badanie Tork (Essity) pokazuje, że personel sprzątający doświadcza istotnych obciążeń zdrowotnych i psychicznych, które wpływają na jakość pracy, rotację pracowników oraz efektywność operacyjną. Aż 90 proc. badanych wskazuje problemy ze zdrowiem fizycznym, a 80 proc. – psychicznym wynikające z wykonywanych obowiązków. Blisko połowa (46 proc.) regularnie odczuwa stres związany z warunkami pracy, m.in. z powodu braku odpowiednich środków ochrony, kontaktu z chemikaliami oraz poczucia niedocenienia. Badanie ujawnia również istotne konsekwencje dla rynku pracy – 7 na 10 pracowników deklaruje brak wsparcia dla zdrowia psychicznego i fizycznego ze strony pracodawcy, a 38 proc. zrezygnowało z pracy z powodu wypalenia i braku uznania niezwiązanego z wynagrodzeniem. Co czwarty respondent (24 proc.) przyznaje, że problemy zdrowotne obniżają jego efektywność.

eprasa.pl 465f94c41d

personel & zarządzanie

W następnym numerze:

Niewidzialne dane, realne problemy, czyli co ESG mówi o kondycji organizacji?

Jak wychować/uzdolnić pracownika do bycia odkrywcą?

Skills Based Talent Management – praktyczne aspekty wdrożenia w procesy HR

Upraszczanie procesów HR dzięki sztucznej inteligencji

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 Włudarczyk
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.

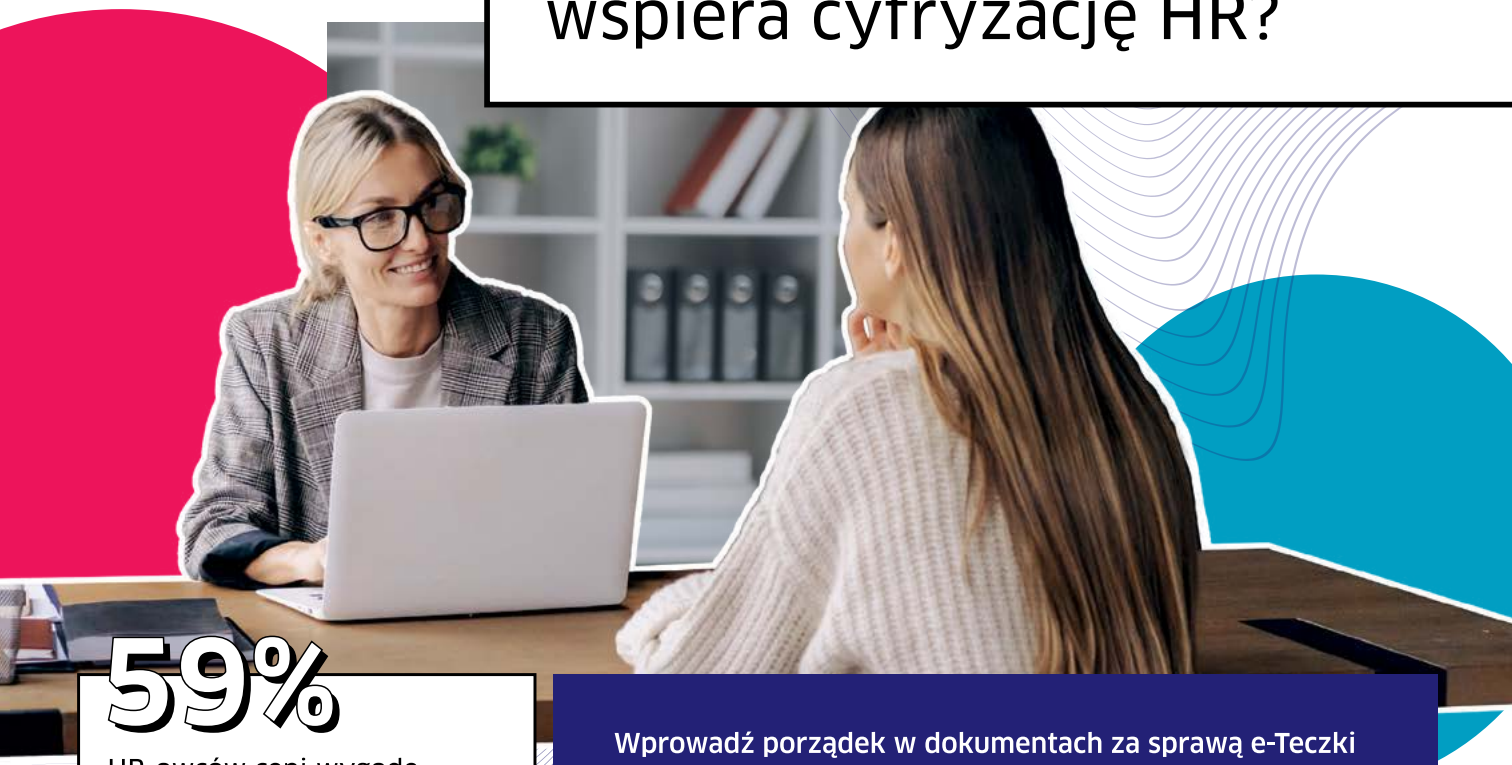
Druk: Paper&Tinta

Nakład 5000 egz.

eprasa.pl 465f94c41d

KIR

Jak kwalifikowany e-podpis wspiera cyfryzację HR?



59%
HR-owców ceni wygodę podpisu elektronicznego

Wprowadź porządek w dokumentach za sprawą e-Teczki pracowniczej i e-Archiwum

63%
ekspertów HR usprawnia procesy dzięki e-podpisowi

Z mSzafir załatwisz formalności sprawniej i oszczędzisz czas - swój i pracowników

54%
HR-owców chce podpisywać dokumenty zdalnie

Idealne rozwiązanie dla zespołów rozproszonych

* Badania przeprowadzone na zlecenie KIR w listopadzie 2024. Panel Openfield, CAWI, wiek: 18-55+, N=300, kadra HR

Kwalifikowany e-podpis, któremu możesz zaufać!

mSzafir

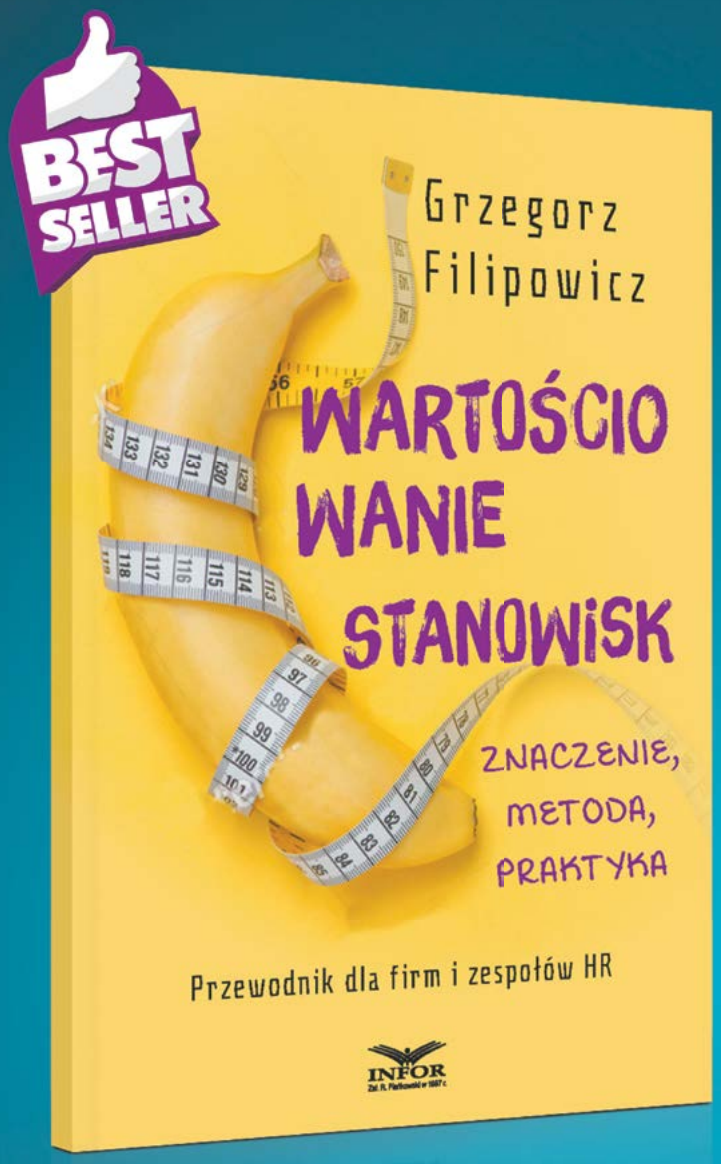
Więcej o e-podpisie na
mszafir.pl

eprasa.pl 465f94c41d

personel & zarządzanie

Transparentność wynagrodzeń

– czy Twoja firma jest gotowa na zmiany?



Z publikacji dowiesz się, jak:

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

eprasa.pl 465f94c41d