INFOR
Zał. R. Pierkowski w 1987 r.

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

# personel & zarządzanie

INDEKS 329037, ISSN 1641-0793

NR **3** (432) MARZEC 2026

## STAWIAMY NA MASOWY INDYWIDUALIZM

**Rozmowa z Arkadiuszem Rochalą, dyrektorem generalnym i wiceprezesem zarządu Pluxee Polska**

**TEMAT NUMERU**

## od parytetu do wpływu

CENA: 95 zł (w tym VAT 8%)

# KIROV & PARTNERS

PEOPLE · BUSINESS · GROWTH

## Nasze flagowe programy rozwojowe

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

VALUEMATCH CERTIFIED PRACTITIONER

BADAMY I WARTOŚCI I KULTURĘ ORGANIZACJI

## Specjalizujemy się w

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

## Pracujemy w oparciu o narzędzia diagnostyczne

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

**więcej na**

**www.Kirov.pl LifeEnergy.pl**

LifeEnergy Barometer®

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

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

KIROV.PL® STRATEGIC NEGOTIATORS

Fundacja PASJA DO EDUKACJI I ROZWOJU

LIFEENERGY.PL®

eprasa.pl 88bd7b5140

Dyrektywa Women on Boards bywa opisywana językiem liczb, jakby o sile przywództwa decydowała arytmetyka. W praktyce organizacje zmieniają nie liczby, lecz decyzje: kogo dopuszcza się do współodpowiedzialności, jak wybiera się liderów i czy różnorodność jest elementem jakości, czy tylko „odhaczeniem" wymogu.

Realny wpływ zaczyna się dużo wcześniej niż w sali posiedzeń – w ścieżkach karier, standardach nominacji, przejrzystości wyboru i w tym, jak konsekwentnie firma trzyma się zdefiniowanych kompetencji. Sama obecność nie gwarantuje zmiany. Jeśli do istniejącego układu jedynie „dopisuje się" nowe osoby, bez przemyślenia mechanizmu doboru i podziału wpływu, ryzyko tokenizmu wraca.

Wpływ to nie tytuł ani deklaracja. To dostęp do informacji, tematów, komitetów i realnych obszarów odpowiedzialności – możliwość inicjowania decyzji, a nie tylko reagowania. To także kultura rozmowy, w której liczy się merytoryka, a nie stereotypy i polityka. Parytet jest liczbą, wpływ – praktyką.

Trwały efekt regulacji wymaga traktowania rozwoju talentów jako warunku skuteczności organizacji. Równy dostęp do najwyższych ról nie powstaje na finiszu, ale jest efektem konsekwentnego inwestowania w kompetencje, doświadczenie i widzialność oraz odwagi, by powierzać realne zadania rozwojowe na kolejnych etapach kariery.

Dlatego warto patrzeć nie tylko na to, kto siedzi przy stole, ale jak powstają decyzje i co trzeba zmienić, by wpływ był rzeczywisty, a nie symboliczny. W świecie złożoności wygrywają bowiem nie organizacje z najlepszymi hasłami o równości, lecz te, które podejmują najlepsze decyzje.

**dr Sylwia Hałas-Dej**

*Prorektorka ds. rozwoju i współpracy z otoczeniem, prezeska Fundacji Rozwoju Akademii Leona Koźmińskiego*

epress.pl/38bd7b5140

# OD REDAKCJI

*Równość kobiet i mężczyzn na stanowiskach zarządczych wciąż nie jest faktem. Gdyby była, dyrektywa Women on Boards nie byłaby potrzebna. Jej wartość leży nie tyle w przepisach, ile w uruchomieniu debaty o widzialności kobiet jako naturalnych liderek, a nie wyjątków od reguły. Temat numeru zatytułowaliśmy „Od parytetu do wpływu", wskazując, że potrzebna jest zmiana perspektywy: zamiast kolejnych deklaracji – konkretne decyzje, które pozwolą kobietom obejmować role kierownicze.*

*Widzialność i wpływ nie kończą się jednak na strukturach zarządu. Dlatego tak ważne jest, aby każda osoba, która chce być postrzegana jako ekspert, świadomie zarządzała swoim wizerunkiem. Dzięki temu będzie mogła łączyć autentyczność z wpływem. W praktyce oznacza to nie tylko kształtowanie własnej historii jako lidera, eksperta czy człowieka w zespole, ale także reagowanie na kryzysy i hejterów w sieci.*

*Z perspektywy prawa coraz mniej istotne jest, kto obraża, a coraz bardziej – czy organizacja reaguje. Brak reakcji szkodzi zarówno osobom zaangażowanym, jak i wizerunkowi firmy – a w dzisiejszym świecie wpływ i reputacja stają się równie ważne, co formalne procedury. Więcej na ten temat można przeczytać w artykule pt. „Granice milczenia".*

*Te trzy wątki – dyrektywa, marka osobista i odpowiedzialne reagowanie na hejt – łączy jeden mianownik: wpływ i odpowiedzialność. Równość staje się realna dopiero wtedy, gdy decyzje spotykają się z konkretnym działaniem i mają realny wpływ w praktyce.*

**Ewa Walenda**
redaktor naczelna

# spis treści


**6** Opinie: Jak odróżnić autentyczny wolontariat pracowniczy od działań na pokaz?
Monika Rebuś, Katarzyna Klimek-Michno, Sylwia Szykuła, Katarzyna Łosińska-Burdzy

**10** Stawiamy na masowy indywidualizm
*Rozmowa z Arkadiuszem Rochalą, dyrektorem generalnym i wiceprezesem zarządu Pluxee Polska, o resecie projektów benefitowych i budowaniu polityk wynagrodzeń opartych na danych, elastyczności oraz realnym wpływie na codzienne życie pracowników*
Anna Włudarczyk

**42** Co słychać w HR, czyli rozmowy z praktykami
Anna Siewiera, Karolina Dziarek-Ciuraszkiewicz, Paulina Rafalska-Poterek

**48** Samotne wilki
*Czy w introwersji może tkwić siła liderów?*
Anna Kowalczyk-Kroenke

**52** Decyzje podszyte ageizmem
*Rzeczywistość zwolnień menedżerów 50+*
Anna Cichowska

**56** Koniec ery bohaterów
*Jak koncepcja Przemysłu 5.0 redefiniuje rolę liderów, kulturę pracy i motywację ludzi?*
Tomasz Mnich

**62** Twoja niewidzialna waluta
*Czy HR-owiec potrzebuje marki osobistej?*
Magda Maroń

**66** Kultura dobrostanu
*Rozwój kompetencji liderskich jako fundament wellbeingu organizacyjnego*
Ewa Stelmasiak

**72** Wideo na ratunek
*Jak naprawić błędy e-learningu podczas onboardingu?*
Michał Lidzbarski

**78** Kwestia prywatna? Nie w biznesie
*Dlaczego szkolenia z rozpoznawania przemocy domowej powinny stać się standardem w firmach?*
Krystyna Pulsson

**84** Granice milczenia
*W jaki sposób pracodawca powinien reagować na hejt?*
Małgorzata Krzyżowska

**88** Rozmowy o...
*autentycznym przywództwie*
Szymon Glonek

**92** Dzieje się, czyli informacje z rynku

**96** Czytelnia




eprasa.pl 88bd7b5140

TEMAT NUMERU

# od parytetu do wpływu


16 **Kobiety w drodze na szczyt**
*Czy dyrektywa Women on Boards zmienia reguły przywództwa?*
Ewa Walenda

22 **Krok w stronę równowagi**
*Udział kobiet w organach spółek giełdowych w kontekście dyrektywy Women on Boards*

28 **Tokenizm, czyli iluzja równości**
*Jak uniknąć pozornej reprezentacji kobiet w świetle nowych regulacji UE?*
Marzena Strzelczak

34 **Liderki na trudne czasy**
*Co kryje się za szklanym klifem, luką płacową i niewidzialną pracą kobiet?*
Zuzanna Staniszewska

38 **Prawdziwa ja w biznesie**
*Eko-Przywództwo jako droga do autentyczności w roli liderki*
Dagmara Kołodziejczyk



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

znajdź nas na:





eprasa.pl 88bd7b5140

# JAK ODRÓŻNIĆ AUTENTYCZNY WOLONTARIAT PRACOWNICZY OD DZIAŁAŃ NA POKAZ?

*W dobie mediów społecznościowych wolontariat pracowniczy stał się jednym z narzędzi budowania wizerunku pracodawcy. Firmy komunikują w ten sposób swoje wartości, kierując przekaz nie tylko do pracowników, ale przede wszystkim potencjalnych kandydatów i klientów. Autentyczny wolontariat pracowniczy powinien wynikać przede wszystkim z chęci pracowników i dobrowolności ich działań. Rolą działu HR jest zadbanie o to, aby nie wywierać presji na udział, lecz tworzyć warunki sprzyjające zaangażowaniu. Jednym ze sposobów jest oferowanie różnych form wolontariatu – od warsztatów dla dzieci z trudnych środowisk, przez wsparcie schronisk dla zwierząt czy działania na rzecz seniorów, po akcje sportowe, w których aktywność fizyczna przekłada się na realne wsparcie finansowe fundacji. Dzięki temu każdy pracownik może znaleźć formę pomocy zgodną z własnymi przekonaniami i możliwościami. Warto także wsłuchiwać się w głos pracowników i pytać, w jakie inicjatywy chcieliby się zaangażować – pomocnym narzędziem może być ankieta przygotowana przez dział HR.*

*Kolejnym sygnałem autentycznego zaangażowania są działania długofalowe. Firmy, które regularnie angażują się w wolontariat, również w mniejsze, mniej „efektowne" akcje, sprawiają, że pomoc staje się stałym elementem ich kultury organizacyjnej, a nie jednorazowym wydarzeniem. Istotne jest także skupienie się na realnych potrzebach odbiorców wsparcia, a nie wyłącznie na komunikowaniu samych działań. Zdarzają się inicjatywy, z których nie będzie możliwa publikacja materiałów w mediach społecznościowych, jednak firmy angażują się w nie, ponieważ chcą wykorzystać swoje zasoby, aby zrobić coś dobrego.*

*Wolontariat pracowniczy, poza faktycznym wsparciem osób potrzebujących, ma również pozytywny wpływ na poczucie przynależności pracowników do organizacji. Dla wielu osób istotne jest, aby wartości firmy były spójne z ich własnymi. Działania charytatywne niosą ze sobą pozytywne emocje, umożliwiają dzielenie się wiedzą, zdobywanie nowych doświadczeń oraz rozwijanie umiejętności współpracy. Często pełnią także funkcję integracyjną, angażując pracowników z różnych działów, którzy na co dzień ze sobą nie współpracują, sprzyjają budowaniu relacji i poprawie komunikacji, co w efekcie przekłada się na większą efektywność pracy.*

*Autentyczny, dobrowolny wolontariat pracowniczy, odpowiednio wspierany i koordynowany przez dział HR, może przekładać się na wyższe zaangażowanie zespołów oraz wzrost efektywności, a w konsekwencji – na realne korzyści biznesowe, stając się wartościowym elementem strategii HR.*

**Monika Rebuś**

Specjalista HR, Match-Trade Technologies



eprasa.pl 88bd7b5140

*Niezależnie od tego, czy jest to inicjatywa oddolna i pomysł pracowników, czy aktywności aranżowane np. przez dział HR, wynikające ze strategii CSR, w każdym wypadku autentyczność wolontariatu przejawia się poprzez postawę i działanie. Nie obietnice czy PR-owe hasła, ale faktyczne przekonanie, że warto pomagać i dzielić się z innymi, np. swoim czasem czy kompetencjami. W autentycznym wolontariacie za deklaracjami idą konkretne kroki, a chęć pomagania przekuwa się w realne działania.*

*Pracownicy chętnie angażują się w wolontariat, jeśli czują, że ich potrzeby są zauważane. Dlatego tak ważne jest, by pokazywać im różne możliwości włączania się w działania społeczne. Nie każdy odnajdzie się np. w prowadzeniu warsztatów dla dzieci, nie każdy zdecyduje się na wyjście do schroniska, by towarzyszyć bezdomnym zwierzętom, ale może poczuć, że bliższe jest mu wspieranie organizacji działających na rzecz dzieci czy zwierząt, np. poprzez aktywność online, jak projektowanie strony www czy wykorzystanie swoich kompetencji przy tworzeniu aplikacji. Ważne jest więc, by pracownicy nie czuli presji, ale mieli szansę zdecydować, w co i kiedy się włączają.*

*Tym, co przyciąga pracowników do wolontariatu, jest chęć zrobienia czegoś dobrego dla innych. Poczucie sensu i wpływu, radość z pomagania, satysfakcja są bezcenne. Dodatkowo jest to świetna okazja, aby spróbować swoich sił w nowej roli, rozwinąć umiejętności, współpracować z zespołem, wyjść poza swoją zawodową „bańkę", poszerzyć wiedzę i horyzonty. Wolontariat jest więc źródłem rozwoju osobistego i zawodowego, jednak duża tutaj rola liderów, działu HR/CSR, by dbać o uważność i komunikację, tworzyć przestrzeń do działania, inspirowania się i dzielenia energią, a następnie wspierać pracowników na różnych etapach realizacji projektów CSR.*

*Kluczowe jest także weryfikowanie organizacji pozarządowych po to, by podejmować partnerstwa z tymi NGO, które działają etycznie. Długofalowe efekty współpracy widoczne są wtedy, gdy istnieje autentyczne zaangażowanie, spójność wartości i misji, zrozumienie potrzeb oraz realne zainteresowanie danym problemem społecznym. Z perspektywy fundacji istotne jest, aby nie być dla biznesu kimś w rodzaju petenta, a partnerem, który jest obecny, towarzyszy, wyjaśnia, odpowiada na nurtujące pytania, odznacza się proaktywnością, przeznacza czas na rozmowy z pracownikami i np. wspólne wyjścia „w teren", wspólne działanie i bycie razem w miejscach, do których kierowana jest pomoc.*

**Katarzyna Klimek-Michno**

Ekspertka ds. komunikacji w Fundacji Sarigato

> *Pracownicy chętnie angażują się w wolontariat, jeśli czują, że ich potrzeby są zauważane. Dlatego tak ważne jest, by pokazywać im różne możliwości włączania się w działania społeczne.*



eprasa.pl 88bd7b5140

*Autentyczny wolontariat pracowniczy można rozpoznać po trzech elementach: intencji, dobrowolności i spójności. Jeżeli działania charytatywne wynikają z realnych potrzeb społecznych oraz chęci budowania ducha zespołu, to mamy mocny fundament. Jeżeli celem jest wyłącznie wizerunek i szukanie poklasku, to pracownicy szybko to wyczują. A wtedy zamiast autentyczności pojawia się parodia, o której też może być głośno – chociaż nie w taki sposób, jakiego oczekiwałaby firma. Weźmy na tapet przykład: „Wymalujmy sobie razem biuro i zróbmy pierogi na Wigilię". Warto zacząć od podstawowych pytań. Po co to robimy? Jaki jest kontekst sytuacyjny? Na ile ludzie są zobligowani do uczestnictwa w tym przedsięwzięciu? Jak to działanie ma się do kultury i deklarowanych wartości? W jaki sposób zostało to zakomunikowane? Czy nie pojawia się granie na emocjach?*

**Sylwia Szykuła**

Head of People w Satisfly,
member w SIETAR Polska

*Jeżeli pod hasłem wspólnego działania kryje się redukcja kosztów, a „wolontariat" staje się formą obowiązkowej integracji, to trudno mówić o dobrych intencjach. Tym bardziej, gdy firma oczekuje obecności wszystkich pracowników, a zarząd na ten czas się rozpływa. W takich warunkach motywacja jest znikoma. I słusznie.*

*Szczególnie problematyczne są sytuacje, w których pojawia się presja i emocjonalna manipulacja. W mniejszych organizacjach, gdzie zależności są silniejsze, czasem nie ma realnej przestrzeni na odmowę, w obawie o konsekwencje. Czy zatem osoba odpowiedzialna za HR może przeciwdziałać nieprawidłowościom? W organizacji, która się chwilowo pogubiła – zdecydowanie tak. W kulturze wyzysku – nie widzę sensu.*

*Odpowiedzialność działu HR polega na jasnym określeniu celowości działań i klarownym zakomunikowaniu go zespołowi. Kluczowe jest zagwarantowanie dobrowolności – bez wpływu na ocenę czy relacje zawodowe. Wolontariat powinien też wynikać z kultury organizacyjnej i być jej integralną częścią. Jeżeli firma deklaruje troskę o społeczność, ale wewnątrz brakuje zaufania i szacunku, to powstaje dysonans. Pracownicy bardzo szybko wyczuwają rozdźwięk między komunikacją a rzeczywistością. Istotne jest też włączanie liderów. Jeżeli lider czy zarząd zachęca do działań to powinien być jego częścią. Autentyczność zaczyna się od przykładu.*

*Dobrym rozwiązaniem (o ile firmę stać) wydaje się oferowanie określonej liczby godzin na wolontariat, który może być realizowany wspólnie, ale i indywidualnie, bez narzuconego scenariusza. Wszelkie oddolne inicjatywy wzmacniają poczucie sensu i budują siłę zespołów. I tu dział HR ma spore pole do popisu, np. zapewniając chociażby wsparcie organizacyjne. Istotne będzie też mierzenie frekwencji i rzeczywistego wpływu społecznego.*

*Wolontariat może być też realnym narzędziem realizacji strategii HR, EB, CSR firmy, ale pod warunkiem, że jest ze strategią spójny i w pełni przemyślany. Nie powinien być działaniem na siłę, bo inni tak robią. Skuteczny CSR to nie deklaracje i szukanie poklasku, lecz odpowiedzialność i autentyczność.*



eprasa.pl 88bd7b5140

*W Kauflandzie przywiązujemy dużą wagę do społecznej odpowiedzialności firmy, natomiast rozumiemy to nie tylko poprzez działania na poziomie krajowym czy międzynarodowym. Wierzymy w ideę dobrego sąsiedztwa i często angażujemy się w mniejsze inicjatywy, które odpowiadają na potrzeby lokalnych społeczności – nasi pracownicy mogą zgłaszać, gdzie chcą pomóc, angażując się w działania, które mają wymierny wpływ na ich otoczenie. Jako duża, rozproszona organizacja, musimy uwzględnić zróżnicowane potrzeby naszych pracowników – zarówno tych pracujących w marketach, centrach dystrybucyjnych, jak i w centrali. Staramy się zapewnić elastyczność i dostępność tych inicjatyw, biorąc pod uwagę specyfikę każdego obszaru naszej działalności.*

*Kluczowym elementem odróżniającym wiarygodny wolontariat pracowniczy od aktywności „na pokaz" jest spójność działań, ich długofalowy charakter oraz rzeczywisty wpływ na otoczenie. Autentyczność wolontariatu w naszej firmie objawia się przede wszystkim w organizowaniu regularnych inicjatyw, które są dobrze zaplanowane i angażują pracowników na różnych poziomach.*

*Na poziomie centralnym prowadzono m.in. projekty we współpracy z Fundacją Nasza Ziemia w ramach akcji „Sprzątanie Świata", w której wolontariusze Kauflandu porządkowali tereny nad brzegiem Odry we Wrocławiu. Kaufland realizował także akcję edukacyjną „EKO od dziecka – nie marnuję". Pracownicy firmy przeprowadzili warsztaty dla ponad 2,5 tys. dzieci z klas 1–3, które uczyły, jak zapobiegać marnowaniu żywności. Dodatkowo zorganizowano konkurs na przygotowanie drugiego śniadania w duchu „zero waste", a zwycięzcy gotowali wraz z uczestniczką programu MasterChef Beatą Śniechowską. Kolejna edycja programu planowana jest na jesień tego roku.*

*Inną ważną inicjatywą była akcja „Sadzimy lasy", której celem była ochrona zasobów leśnych. Pracownicy Kauflandu posadzili ponad 12 tys. sadzonek w czterech lokalizacjach w Polsce, współpracując z lokalnymi nadleśnictwami. Przykładem inicjatyw lokalnych zgłoszonych przez naszych pracowników było chociażby wsparcie dla Fundacji BloomPro, z którą zorganizowaliśmy warsztaty dotyczące zdrowia psychicznego „MotyLOVE" dla uczniów klas IV w gminie Kobierzyce. Nasi pracownicy zainicjowali również udział w odbywającej się w Krakowie paradzie „MotoMikołaje" – podczas której 7 grudnia ubiegłego roku motocykliści w mikołajkowych strojach przejechali ulicami miasta, by wręczyć prezenty małym pacjentom Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Prokocimiu.*

*Angażowanie pracowników w wolontariat jest łatwiejsze, gdy firma oferuje elastyczność i wsparcie w realizacji takich działań. W Kauflandzie zarówno inicjatywy oddolne, jak i te koordynowane odgórnie mają swoje miejsce, a pracownicy są zachęcani do proponowania własnych pomysłów, co tworzy przestrzeń do współpracy i zaangażowania.*

**Katarzyna Łosińska-Burdzy**

Dyrektor pionu Corporate Affairs w Kaufland Polska



eprasa.pl 88bd7b5140

Widzimy wyraźną zmianę podejścia – organizacje przestają traktować benefity jako czynnik *wow*, a zaczynają analizować ich rzeczywisty wpływ na doświadczenie pracownika i efektywność biznesową.



eprasa.pl 88bd7b5140

# Stawiamy na masowy INDYWIDUALIZM

*Rozmowa z Arkadiuszem Rochalą, dyrektorem generalnym i wiceprezesem zarządu Pluxee Polska, o resecie projektów benefitowych i budowaniu polityk wynagrodzeń opartych na danych, elastyczności oraz realnym wpływie na codzienne życie pracowników*

**Rok 2026 może być w firmach czasem przejścia od katalogu benefitów do zarządzania ich efektywnością. Jak w związku z tym pozycjonuje Pan rolę Pluxee jako dostawcy benefitów czy partnera w budowaniu *total rewards*?**
Zdecydowanie jako partnera strategicznego. Przez wiele lat rynek benefitów rozwijał się ilościowo – firmy dodawały do swojej oferty kolejne elementy, zakładając, że im bogatsza oferta, tym wyższa satysfakcja pracowników. Dziś wiemy, że to nie działa w tak prosty sposób. W rozmowach, które prowadzimy z organizacjami, coraz częściej uczestniczą dyrektorzy finansowi oraz zarządy i pytają nie o to, ile benefitów jest w ofercie, ale kto z nich korzysta i jaki mają wpływ na zaangażowanie, retencję czy realną wartość wynagrodzenia. Naszą rolą jest więc pomaganie firmom w przejściu od katalogu świadczeń do zarządzania efektywnością *total rewards*, czyli takiego podejścia, w którym każda złotówka jest policzalna, używana i odczuwalna przez pracownika.

**Co sprawia, że właśnie teraz firmy zaczynają patrzeć na benefity przez pryzmat efektywności?**
Nałożyło się na siebie kilka silnych trendów, które zmieniły kontekst decyzji HR-owych. Po pierwsze, firmy funkcjonują dziś w warunkach większej dyscypliny budżetowej – mimo spadającej inflacji na poziomie 3 proc. oczekiwania pracowników w zakresie podwyżek wynagrodzenia pozostają wysokie i często przekraczają możliwości firm. Po drugie, rośnie znaczenie transparentności wynagrodzeń, co sprawia, że każda inwestycja w benefity musi być łatwa do uzasadnienia i policzalna. Trzecim czynnikiem jest percepcja wartości – pracownicy coraz uważniej analizują, co faktycznie wpływa na ich sytuację finansową i codzienne funkcjonowanie. W efekcie benefity przechodzą z pozycji dodatku wizerunkowego w narzędzie zarządzania efektywnością całkowitej oferty wynagrodzenia. Istotnym, nasilającym się trendem jest również zmiana roli działu HR, który coraz częściej odpowiada za ROI i musi uzasadnić biznesową wartość rozwiązań.

**W danych widzimy pewien paradoks: firmy inwestują w benefity, a duża część pracowników z nich nie korzysta. Skąd bierze się ten problem?**
Z naszych badań na reprezentatywnej, ogólnopolskiej grupie ponad 1200 pracowników wynika, że aż 43 proc. zatrudnionych nie korzysta z benefitów regularnie, a jedynie 22 proc. ocenia pakiet jako

rzeczywiście dopasowany do swoich potrzeb. To pokazuje, że problem nie leży w liczbie świadczeń, ale w ich trafności i praktyczności. Przez lata benefity projektowano często według logiki „im więcej, tym lepiej", a nie realnych danych o pracownikach. W efekcie powstawały oferty atrakcyjne na papierze, lecz trudne do wykorzystania w codziennym życiu – z ograniczeniami czasowymi, lokalizacyjnymi czy proceduralnymi. Drugim źródłem problemu jest brak segmentacji potrzeb. Inne oczekiwania mają pracownicy biurowi, inne produkcyjni czy mobilni, a jeden model rzadko odpowiada wszystkim. Do tego dochodzi niedostateczna komunikacja wartości benefitów – pracownik nie widzi ich wpływu na swoje wynagrodzenie, więc nie traktuje ich jako elementu *total rewards*.

**Jak zmieniło się podejście samych pracowników do wynagrodzenia i benefitów?**
Widzimy wyraźny zwrot w kierunku pragmatyzmu: liczą się rozwiązania, które są łatwe do wykorzystania i przynoszą odczuwalną wartość tu i teraz. Zmieniła się też perspektywa oceny benefitów. Pracownicy chcą, by odpowiadały na ich bieżące potrzeby. To oznacza, że rośnie znaczenie benefitów wspierających codzienne wydatki. Krótko mówiąc, nie chodzi o atrakcyjność employer brandingową, ale o odczuwalną wartość w domowym budżecie.

**Czy benefity mogą przejąć część roli wynagrodzenia?**
Benefity nie zastąpią wynagrodzenia zasadniczego, ponieważ pensja pozostaje podstawą relacji pracownika z organizacją. Mogą jednak w istotny sposób zwiększać realną wartość całkowitego wynagrodzenia. Kluczową rolę będzie tu odgrywała optymalizacja fiskalna – odpowiednio zaprojektowane świadczenia pozwalają zwiększyć wartość netto dla pracownika przy relatywnie niższym koszcie całkowitym dla pracodawcy. W dużej organizacji przekłada się to na wymierne oszczędności: w firmie zatrudniającej kilkaset czy kilka tysięcy osób mogą to być bardzo znaczące kwoty, które następnie można reinwestować w inne elementy wynagrodzenia. Taki mechanizm ma zastosowanie w przypadku coraz bardziej popularnych kart lunchowych korzystających ze zwolnienia ze składki ZUS do 450 zł miesięcznie. Pozwala to realnie zwiększyć siłę nabywczą pracownika o ponad tysiąc zł rocznie, a dla pracodawcy zatrudniającego np. tysiąc osób to aż ponad milion zł oszczędności w skali roku.

**Coraz więcej firm decyduje się na swoisty reset polityki benefitowej – odejście od historycznych katalogów świadczeń na rzecz świadomego przeglądu, uproszczenia i ponownego zdefiniowania ich roli w strategii wynagrodzeń.**

**Pańskim zdaniem obserwujemy koniec epoki benefitów „na pokaz"?**
Widzimy wyraźną zmianę podejścia – organizacje przestają traktować benefity jako czynnik *wow*, a zaczynają analizować ich rzeczywisty wpływ na doświadczenie pracownika i efektywność biznesową. Wyobraźmy sobie firmę, która co roku wydaje milion złotych na benefity. W tabeli Excela wszystko się zgadza: bogata oferta, dziesiątki pozycji, nowoczesna platforma, szerokie możliwości wyboru. Problem zaczyna się wtedy, gdy ktoś zadaje proste pytanie: ile osób faktycznie z tego korzysta? Dane z ogólnopolskiego badania i raportu Pluxee Benefit Guidebook 2026 wskazują, że czterech na dziesięciu pracowników nie korzysta regularnie i nie wykorzystuje dużej części benefitów, co oznacza, że w skrajnych sytuacjach nawet do 400 tys. zł jest zainwestowane nie w motywację czy retencję, tylko znika w próżni. Dlatego coraz więcej firm decyduje się na swoisty reset polityki benefitowej – odejście od historycznych katalogów świadczeń na rzecz świadomego przeglądu, uproszczenia i ponownego zdefiniowania ich roli w strategii wynagrodzeń. Istotnym impulsem do zmiany jest także rosnąca rola danych i analityki w podejmowaniu decyzji przez działy HR.

**Wspomniał Pan o potrzebie resetu polityk benefitowych. Co to oznacza dla działów HR?**
Reset nie polega wyłącznie na ograniczeniu liczby świadczeń, ale przede wszystkim na zmianie sposobu myślenia o ich funkcji w organizacji. Firmy zaczynają upraszczać swoje pakiety i koncentrować się na rozwiązaniach, które pracownik może na co


eprasa.pl 88bd7b5140

dzień wykorzystać regularnie i intuicyjnie. W praktyce oznacza to projektowanie benefitów jak produktów: z jasno określonym celem, grupą odbiorców i miernikami sukcesu. Coraz większą rolę odgrywa też personalizacja w ramach wspólnych ram systemowych, czyli tworzenie rozwiązań elastycznych, które pozwalają pracownikom decydować, kiedy i w jaki sposób z nich korzystają. Reset to również szansa na większe powiązanie benefitów ze strategią organizacji – świadczenia przestają być autonomicznym obszarem działu HR, a zaczynają wspierać cele firmy, takie jak retencja, zdrowie pracowników czy budowanie stabilności finansowej zespołów.

**Jakie błędy najczęściej popełniają firmy przy planowaniu benefitów?**

Jednym z najczęstszych błędów jest projektowanie benefitów na podstawie założenia, że organizacja wie lepiej, czego potrzebują pracownicy. Przez lata dział HR decydował o ich wyborze – często w dobrej wierze, kierując się trendami rynkowymi lub własnymi doświadczeniami, zamiast realnie wsłuchiwać się w potrzeby zatrudnionych. Dziś widać wyraźnie, że takie podejście prowadzi do niedopasowania. Drugim problemem jest niejednokrotnie brak zastosowania pewnej hierarchii świadczeń. Warto zacząć od solidnych fundamentów, czyli elastycznych, sprawdzonych rozwiązań, które realnie wspierają pracownika i jego rodzinę w realizacji bieżących potrzeb, a później zadbać o komplementarne świadczenia uzupełniające wachlarz benefitów. Kolejną kwestią jest niedocenianie prostoty. Jeśli skorzystanie z benefitu wymaga zbyt wielu kroków, ma ograniczenia czasowe czy organizacyjne, pracownik szybko traci motywację. Zróżnicowane, wielopokoleniowe zespoły również nie ułatwiają zadania – organizacje stają przed wyzwaniem pogodzenia skali działania z indywidualnymi potrzebami pracowników – i właśnie to prowadzi nas do koncepcji masowego indywidualizmu, czyli tworzenia wspólnych ram systemu przy jednoczesnej swobodzie wyboru po stronie użytkownika.

**Co w praktyce działu HR oznacza masowy indywidualizm?**

To próba pogodzenia dwóch pozornie sprzecznych rzeczywistości: skali organizacyjnej i indywidualnych potrzeb pracowników. Firmy zatrudniają nierzadko setki czy tysiące osób, z których każda z nich operuje w innym kontekście życiowym, różni się stylem funkcjonowania, sytuacją rodzinną, etapem kariery czy sposobem pracy. Jedni potrzebują wsparcia w codziennych wydatkach, inni większej elastyczności czasowej, a jeszcze inni rozwiązań związanych ze zdrowiem czy rozwojem. Tradycyjne podejście „jeden benefit dla wszystkich" przestaje więc działać. W praktyce masowy indywidualizm oznacza projektowanie prostych, różnorodnych narzędzi, które dają użytkownikowi swobodę wyboru: gdzie, kiedy i w jaki sposób korzysta ze świadczenia. Z perspektywy działu HR kluczowe jest stworzenie ram systemowych – kilku fundamentów odpowiadających na najważniejsze potrzeby – przy jednoczesnym pozostawieniu pracownikowi decyzyjności. Dzięki temu organizacja nie musi mnożyć rozwiązań, a jednocześnie zwiększa dopasowanie i realne wykorzystanie benefitów.

**Czy *total rewards statement* stanie się narzędziem, które obnaży „martwe" benefity?**

Zdecydowanie tak, zwłaszcza w kontekście nadchodzących zmian regulacyjnych dotyczących jawności wynagrodzeń. Dla firm oznaczać będzie większą transparentność nie tylko w zakresie pensji zasadniczych, lecz także całkowitej wartości oferty pracy. TRS ma pokazywać pełny obraz wynagrodzenia z uwzględnieniem benefitów i ich realnej wartości finansowej. To z kolei wymusi większą selekcję świadczeń, ponieważ pracownicy będą bardziej świadomie porównywać oferty i oceniać, co faktycznie wpływa na ich sytuację. Benefity o niskiej użyteczności czy niejasnej wartości przestaną być łatwe do obrony. Jednocześnie dobrze zaprojektowany TRS może pomóc organizacjom wzmocnić komunikację wartości całkowitego wynagrodzenia i uporządkować politykę benefitową wokół realnych potrzeb pracowników. Krótko mówiąc, doliczanie benefitów do wynagrodzenia nie tylko pokaże wartość, ale wymusi porządek. I obnaży potencjalne przepalanie budżetu.

**Z danych wynika, że 81 proc. pracowników ocenia dofinansowanie posiłków jako atrakcyjne, a jednocześnie ma do niego dostęp wciąż niewielka grupa zatrudnionych. Czy uważa Pan, że benefit lunchowy wejdzie do głównego nurtu?**

Jesteśmy na początku procesu, który w ciągu najbliższych lat znacząco zmieni strukturę benefitów w Polsce. Na rynkach dojrzałych, takich jak Francja, Belgia czy Rumunia dofinansowanie posiłków już dawno stało się jednym z tzw. *must have* w ofercie pracodawcy, ponieważ łączy kilka kluczowych funkcji:



eprasa.pl 88bd7b5140

odczuwalne wsparcie finansowe, wpływ na zdrowie pracowników oraz wysoki poziom wykorzystania. W Polsce zainteresowanie tym benefitem wśród firm dynamiczne rośnie, choć jeszcze daleko nam do standardów europejskich i spełnienia oczekiwań pracowników – z których aż 81 proc. chce tego benefitu. Wynika to częściowo z przyzwyczajeń organizacji oraz ciągle budującej się świadomości, że tego typu rozwiązanie jest bardzo korzystne dla pracownika i efektywne kosztowo dla pracodawcy. W sytuacji rosnących kosztów życia benefit lunchowy wpisuje się w codzienny koszyk wydatków, dlatego, o czym jestem przekonany, stanie się jednym z kluczowych benefitów w Polsce, także wymiernym elementem do całego pakietu wynagrodzenia.

**Dofinansowanie posiłków często bywa traktowane jako „miły dodatek", tymczasem dotyczy jednej z największych pozycji w domowym budżecie...**

Myślę, że dziś przede wszystkim należy patrzeć na niego jako na benefit finansowy, który ma bardzo silny wymiar wellbeingowy. W obecnych realiach pracownicy coraz uważniej analizują swoje codzienne wydatki, a jedzenie jest jedną ze stałych i przewidywalnych pozycji w budżecie domowym. Dlatego wsparcie w tym obszarze jest natychmiast odczuwalne i podnosi komfort funkcjonowania. Dane z Pluxee Benefit Guidebooka 2026 pokazują, że aż 53 proc. pracowników deklaruje, iż wolałoby otrzymywać co miesiąc środki na karcie lunchowej zamiast podwyżki w tej samej wysokości, co dobrze ilustruje, jak silnie benefit ten wpisuje się w racjonalne decyzje finansowe. To benefit o wyjątkowo inkluzywnym charakterze – obejmuje wszystkie grupy pracowników – *white & blue collars*, niezależnie od wieku, stanowiska, miejsca pracy czy wielkości miejscowości, bo potrzeba posiłku jest powszechna i codzienna. Jednocześnie regularne posiłki mają wpływ na zdrowie, koncentrację i poziom energii, dlatego nie można oddzielać aspektu finansowego od wellbeingowego – one wzajemnie się wzmacniają. Kluczowa zmiana polega na tym, że wellbeing przestaje być kojarzony wyłącznie z dodatkowymi aktywnościami czy ofertą lifestyle'ową, a zaczyna obejmować także stabilność finansową i codzienne poczucie bezpieczeństwa pracownika.

**Wróćmy do wskaźników: 53 proc. osób wolałoby co miesiąc 450 zł na karcie żywieniowej zamiast podwyżki w tej samej kwocie. Co ten wynik mówi o emocjach i racjonalności pracowników, a także o tym, czego nie rozumieją jeszcze pracodawcy?**

To, że pracownicy myślą pragmatycznie i potrafią dobrze liczyć. Jeśli benefit zwiększa ich siłę nabywczą, staje się atrakcyjną alternatywą dla podwyżki. W przypadku karty żywieniowej doładowanej kwotą 450 zł pracownik otrzymuje niemal 400 zł realnej wartości dzięki zwolnieniu z ZUS, podczas gdy analogiczna podwyżka brutto przekłada się na niewiele ponad 300 zł „na rękę". Różnica jest więc odczuwalna i coraz więcej osób ją dostrzega. Kluczową rolę odgrywa tutaj edukacja – jeśli pracownik rozumie mechanizm działania świadczenia, brak składek w określonych warunkach oraz realny wpływ na domowy budżet, benefit staje się świadomym wyborem finansowym.

**Dlaczego elastyczność w benefitach staje się podstawową wartością, zwłaszcza w zespołach rozproszonych i wielopokoleniowych?**

Wykorzystanie benefitu zależy dziś od wielu czynników, przede wszystkim trybu pracy (coraz częściej hybrydowego lub zdalnego), ale także od różnic pokoleniowych oraz indywidualnych stylów życia. Pracownicy nie funkcjonują już w jednym, przewidywalnym modelu dnia pracy, dlatego rozwiązania oparte na jednym scenariuszu, np. klasyczna kantyna, nie wpasowują się w potrzeby wszystkich. Optymalne stają się więc narzędzia dające możliwość wyboru. W tym kontekście dobrze widać zastosowanie idei masowego indywidualizmu: system pozostaje wspólny dla organizacji, ale sposób jego wykorzystania jest dopasowany do jednostki. Karta żywieniowa daje pracownikowi pełną decyzyjność: może kupić lunch w restauracji, skorzystać z dostawy lub zrobić zakupy spożywcze, co zwiększa realną użyteczność benefitu i jego dopasowanie do codziennych potrzeb.

**Pluxee proponuje interesującą konstrukcję: „na co dzień i od święta". Czy to Pana zdaniem przykład nowego podejścia do benefitów, gdzie liczy się nie liczba świadczeń, ale ich logika i funkcja w EVP?**

Zdecydowanie tak, bo kluczowe staje się dziś nie mnożenie świadczeń, lecz budowanie spójnej architektury wartości dla pracownika. Fundamentem jest komponent „na co dzień", czyli rozwiązania wzmacniające siłę nabywczą w obszarach codziennych wydatków. Drugim poziomem jest element

Fot. M.Szałek



eprasa.pl 88bd7b5140

„od święta", czyli benefity okazjonalne o charakterze motywacyjnym i emocjonalnym, jak karty podarunkowe. Spełniają one funkcję docenienia, wzmacniają relację z pracodawcą. Działa tu także aspekt psychologiczny, czyli tzw. mentalne księgowanie: środki na karcie są traktowane jako coś ekstra, łatwiej zapamiętywane i silniej kojarzone z pracodawcą, co dodatkowo wzmacnia ich wartość percepcyjną.

**Jak odniósłby się Pan do wciąż aktualnego przekonania: „pracownik i tak woli gotówkę"?**
To uproszczenie, które coraz częściej rozmija się z rzeczywistością. Jak już wspominałem, pracownicy nie tyle preferują gotówkę, ile realną wartość, a tę można ocenić według kilku kryteriów. Pierwsze to wykorzystanie: benefit musi być łatwy i dostępny, aby faktycznie z niego korzystano. Drugie to dopasowanie do codziennych potrzeb, bo uniwersalne rozwiązania rzadko odpowiadają wszystkim. Trzecie kryterium to odczuwalność w bieżących kosztach życia – jeśli świadczenie wspiera wydatki, które i tak ponosimy, jego wartość staje się namacalna. I wreszcie mierzalność: zarówno pracownik, jak i pracodawca powinni rozumieć, ile realnie wynosi korzyść. W takich warunkach dobrze zaprojektowany benefit przestaje być alternatywą dla gotówki, a staje się świadomym wyborem.

**Od czego organizacje powinny zacząć projektowanie benefitów, aby ich polityka była naprawdę skuteczna?**
Punktem wyjścia powinna być rewizja i w wielu wypadkach wspomniany reset polityki benefitowej. Oznacza to przede wszystkim pytanie i słuchanie pracowników oraz podejmowanie decyzji na podstawie danych, a nie tylko poleganie na intuicji czy rynkowej modzie. Kluczowe jest zbudowanie fundamentu w postaci benefitów wspierających codzienny budżet, które można uznać za *must have*. Dopiero na tej bazie warto dodawać elementy, które wzmacniają doświadczenie pracownika. Taka konstrukcja daje pracownikom realną decyzyjność i zwiększa satysfakcję z oferty, co w praktyce oznacza bardziej efektywne wykorzystanie budżetu po stronie firmy. I raz jeszcze, komunikacja wartości świadczeń. Wielu pracowników ciągle nie ma świadomości, ile faktycznie otrzymuje ani jaką inwestycję ponosi pracodawca, a to osłabia postrzeganą wartość całego pakietu.

**Dziękuję za rozmowę.**
Anna Włudarczyk

## ARKADIUSZ ROCHALA

Dyrektor generalny, wiceprezes zarządu Pluxee Polska. Ma ponad 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu, budowaniu strategii oraz tworzeniu nowych rozwiązań dla biznesu w obszarach FMCG, B2B i HR FinTech w międzynarodowych strukturach organizacyjnych. Z Grupą Pluxee (dawniej Sodexo BRS) jest związany od prawie 20 lat, kierując strategiczną transformacją rynku benefitów pracowniczych i narzędzi motywacyjnych. Od 2018 r. pełni funkcję dyrektora generalnego spółki, z wieloma sukcesami realizując strategię rozwoju Grupy i umacniając pozycję lidera świadczeń pozapłacowych w Polsce. Uznany za efektywne kierowanie organizacjami w okresie wzrostu, transformacji cyfrowej i rosnącej złożoności. Łączy strategiczne przywództwo z pełną odpowiedzialnością za wynik finansowy. Może pochwalić się wysoką skutecznością w środowiskach wymagających transformacji, dojrzałości organizacyjnej i stabilizacji przywództwa, z silnym naciskiem na tworzenie długoterminowej wartości.

temat numeru
od parytetu do wpływu

# KOBIETY W DRODZE NA SZCZYT

## Czy dyrektywa Women on Boards zmienia reguły przywództwa?

Implementacja unijnej dyrektywy Women on Boards w polskim prawie, mająca nastąpić do 30 czerwca 2026 r., stała się punktem wyjścia do debaty zorganizowanej przez redakcję „Personelu i Zarządzania" pod hasłem „Czy dyrektywa Women on Boards wzmacnia czy osłabia ideę przywództwa opartego na wynikach?". Dyskusja szybko pokazała, że rozmowa o parytetach to w rzeczywistości rozmowa o czymś znacznie głębszym – o widzialności, relacjach władzy, odpowiedzialności, wpływie i nowym modelu przywództwa.



eprasa.pl 88bd7b5140

Już na początku **Paweł Dudziak**, dyrektor HR Gourmet Foods Polska i moderator spotkania, zwrócił uwagę na symboliczny kontekst debaty. Choć dotyczyła ona kobiet, prowadził ją mężczyzna, a w panelu nie było ani jednego przedstawiciela męskiej strony. Ten fakt stał się punktem wyjścia do refleksji o niewidzialności – zjawisku, które w biznesie i zarządzaniu od lat dotyka przede wszystkim kobiet.

## TO NIE JEST WOJNA PŁCI

**Marta Petka-Zagajewska**, dyrektorka Biura Analiz Makroekonomicznych PKO BP, zaznaczyła, że rozmowa o zwiększaniu widoczności kobiet w zarządach nie jest skierowana przeciwko mężczyznom. – *To nie jest walka dwóch płci, to dążenie do sytuacji, w której obie są traktowane równo. Liczymy na wsparcie mężczyzn. Dziś na szczytach spółek firm najczęściej są panowie i w dużym stopniu to od nich będzie zależało, w jaki sposób rozwiązania prawne, o których dziś mowa, zostaną zaimplementowane w firmach* – mówiła. Zwróciła także uwagę, że nawet najlepsze przepisy, jeśli ich wdrożenie nastawione jest wyłącznie na wypełnienie określonego wskaźnika, a nie na rzeczywistą zmianę sposobu działania, skazane są na niepowodzenie i okażą się nieefektywne.

**Doktor medycyny Anna Kieszkowska-Grudny**, prezeska Minds of Hope | Instytut bez Stresu, pomysłodawczyni i redaktorka książki *Formuła wygrywania. Bez filtra o przywództwie, w którym liczą się wyniki, nie etykiety*, wskazywała, że w praktyce coraz częściej to właśnie mężczyźni – przełożeni i sponsorzy talentów – rekomendują liderki do rozwoju. – *Mamy też wiele przykładów z codziennego życia, gdzie mężczyźni są w pełni świadomi znaczenia różnorodności i rozumieją, że dbanie o nią leży również po ich stronie. Mam konkretne sytuacje w pamięci, które pokazują, że mądry, doświadczony i dalekowzroczny lider wie, iż inwestycja w rozwój kobiet przekłada się na szybki i dynamiczny wzrost zarówno jego zespołu, jak i całej organizacji* – podkreślała.

## GRA O SUMIE ZEROWEJ CZY MODEL *WIN-WIN*?

W trakcie debaty pojawiło się pytanie, czy wspieranie rozwoju kobiet oznacza jednocześnie, że mężczyźni tracą coś w zamian. Czy to gra o sumie zerowej? Marta Petka-Zagajewska zwróciła uwagę, że władza, pieniądze i wpływ nie zawsze są wyłącznie przywilejem



eprasa.pl 8806705140

– rodzą też ryzyka. – *Często słyszę od mężczyzn, że odczuwają duże obciążenie psychiczne, bo są postrzegani jako główni żywiciele rodziny – mają najwięcej zarabiać i brać na siebie największą odpowiedzialność za poziom życia, za to, czy „starcza do pierwszego" i na wszystkie potrzeby. Myślę, że właśnie w tym tkwi ogromna korzyść, jaką możemy im zaoferować: zmiana postrzegania ról społecznych, głęboko zakorzenionych w naszym społeczeństwie, pozwala dzielić odpowiedzialność równomiernie, na dwóch równorzędnych „nogach", dzięki czemu staje się ona znacznie łatwiejsza do udźwignięcia. Większa równość pozwala bowiem obu stronom wyjść z ról społecznych, które często są źródłem presji i frustracji. To sytuacja win-win, bo pozwala zarówno kobietom, jak i mężczyznom odnaleźć siebie poza sztywnymi schematami* – argumentowała.

**Aga Olszewska**, właścicielka firmy Leadasu, podkreślała, że kluczowe jest odejście od języka „walki": – *Jeśli my walczymy, to druga strona się broni i nie ma tej otwartości. Jako kobieta mówię to z pełną odpowiedzialnością – jestem zwolenniczką zaczynania od rozmowy o tym, co my same możemy zrobić. Nie chodzi o patrzenie na mężczyzn jako naszych wrogów, bo czasami w takich narracjach pojawia się myślenie: „ci mężczyźni, oni, a my biedne kobiety". Tak nie jest*. Zwracała też uwagę, że każda zmiana oznacza zarówno zyski, jak i straty, a kluczowe pytanie brzmi nie „kto, komu zabiera", lecz „kto, za co bierze odpowiedzialność".

## DYREKTYWA JAKO IMPULS DO ZMIAN

Podczas debaty pojawiły się zgodne głosy, że dyrektywa Women on Boards nie jest magicznym rozwiązaniem. Wielokrotnie powracał wątek demonizowania nowych przepisów, mimo że regulacja dotyczy wąskiej grupy spółek giełdowych i jasno określonych poziomów udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Polska znajduje się w gronie krajów, które z wdrożeniem podobnych rozwiązań zwlekały najdłużej, a mimo to ewentualne sankcje finansowe nie są realnym zagrożeniem dla dużych podmiotów. W tym sensie dyrektywa jawi się raczej jako spóźniona korekta niż rewolucja.

**Katarzyna Cudna-Tomaszek**, radczyni prawna, liderka sieci pracowniczej Razem dla Rodziców, ZF Polpharma, podkreślała, że regulacje nie dotyczą wszystkich firm i mają na celu równowagę płci, niezależnie od tego, która z nich jest w danym momencie niedoreprezentowana. – *W krajach, które wprowadziły regulacje wcześniej – jak Francja w 2011 r. – widać realny efekt tych zmian. Kobiety faktycznie są dziś obecne w kadrach zarządzających i radach nadzorczych. To pokazuje, że takie przepisy są potrzebne. Jednocześnie trzeba pamiętać, że przed nami wciąż długi proces ich wdrażania oraz zmiany sposobu myślenia, bez której trudno będzie zobaczyć trwałe rezultaty* – mówiła.

Aga Olszewska proponowała z kolei spojrzenie na dyrektywę w kategoriach „ekosystemu". Prawo wyznacza kierunek, pracodawcy i działy HR decydują o sposobie wdrożenia, liderzy odpowiadają za codzienną praktykę, a same kobiety są aktywnymi uczestniczkami zmiany. – *Jeśli nie wykorzystamy czasu, który nam pozostał, jeśli nie przygotujemy się do wdrożenia tych zmian, nie zaplanujemy edukacji pracowników i nie wesprzemy liderów – nie tylko mężczyzn, lecz liderów w ogóle – w codziennym funkcjonowaniu w nowych realiach, wówczas działanie zaczyna się w pośpiechu. Pojawia się presja terminów i obawa przed sankcjami, a całość zamyka się w błędnym kole działań podejmowanych na ostatnią chwilę* – przestrzegała.

Anna Kieszkowska-Grudny, aby zobrazować sytuację, posłużyła się metaforą torów kolejowych: – *Dyrektywa układa tory oraz wyznacza kierunek, zwiększając szansę na spójność i stabilność systemu. To jednak ludzie – liderzy, zespoły, organizacje – decydują, jak po tych torach będą się poruszać. Bez nich nawet najlepiej zaprojektowana infrastruktura nie zadziała.*

## JAKOŚĆ PRZYWÓDZTWA, A NIE SAME LICZBY

**Paulina Rosińska**, ekspertka ds. marketingu i transformacji cyfrowej, przekonywała, że dyrektywy Women on Boards nie powinno się sprowadzać wyłącznie do wskaźników procentowych, lecz postrzegać jako narzędzie doskonalenia sposobu zarządzania organizacją. – *To nie jest dyrektywa o liczbach. To jest dyrektywa o jakości przywództwa. I teraz ona naprawdę pokaże, czy firmy będą w stanie wykorzystać pełen potencjał, który mają do dyspozycji i z którego tak naprawdę nie do końca obecnie korzystają. Talent w organizacjach rozkłada się w miarę równomiernie, natomiast*



eprasa.pl 88bd7b5140

*Paweł Dudziak, dyrektor HR Gourmet Foods Polska, Anna Kieszkowska-Grudny, prezeska Minds of Hope | Instytut bez Stresu, Marta Petka-Zagajewska, dyrektorka Biura Analiz Makroekonomicznych PKO BP, Katarzyna Cudna-Tomaszek, radczyni prawna, liderka sieci pracowniczej Razem dla Rodziców, ZF Polpharma, Aga Olszewska, właścicielka firmy Leadasu, Paulina Rosińska, ekspertka ds. marketingu i transformacji cyfrowej*

*dostęp do najwyższych ról już nie. Brak systemowych rozwiązań sprawia, że ścieżki rozwoju kobiet częściej urywają się na poziomie menedżerskim. Dyrektywa może zmienić zasady gry, otworzyć drzwi szerzej i zmusić firmy do realnego i świadomego budowania ścieżek kariery, zamiast opierania się na nieformalnych sieciach i utrwalonych wzorcach* – wyjaśniała.

Anna Kieszkowska-Grudny podkreślała, że dyrektywa ma skłonić organizacje do refleksji nad sposobem wyboru liderów. – *To jest architektura wyboru, która ma stymulować organizacje do wzrostu produktywności, ale nie poprzez zwiększanie presji na wyniki, tylko przez lepsze zarządzanie talentami. Różnorodność w zarządach może stać się naturalną drogą do lepszych rezultatów biznesowych, pod warunkiem że przy stole decyzyjnym zasiądą osoby świadome i pewne swoich kompetencji* – mówiła.

## DLACZEGO TA ROZMOWA JEST WAŻNA?

Pytanie o sens debaty postawił Paweł Dudziak, zwracając uwagę na wąski zakres oddziaływania dyrektywy: – *Rozmawiamy tu o kilku osobach w zarządach i radach nadzorczych kilku spółek giełdowych, a jak podkreślają eksperci, charakter tej dyrektywy – i prawdopodobnie również ustawy, która za nią pójdzie – ma wymiar, który prawnicy określają jako „soft law". Oznacza to, że stosowanie jej nie jest obligatoryjne: jeśli nie zatrudnimy kobiet i nie osiągniemy wymaganego parytetu, czyli około trzydziestu kilku procent, formalnie może nie być żadnych konsekwencji – o ile oczywiście uda się to odpowiednio wyjaśnić. Czy to naprawdę jest sygnał, którego potrzebuje rynek pracy?*

Odpowiadając na ten sceptycyzm, Katarzyna Cudna-Tomaszek podkreślała znaczenie samej debaty: – *To, że słowo „women" tak bardzo wszystkich poruszyło, sprawiło, że dziś o tym rozmawiamy. Dyrektywa jest ważna nie tylko w wymiarze prawnym, ale przede wszystkim jako impuls do zmiany mindsetu. I myślę, że my pobudzamy teraz tymi rozmowami właśnie kobiety w gruncie rzeczy do tego, żeby miały szersze horyzonty, żeby same sobie nie robiły tych szklanych sufitów. To, że kobiety coraz głośniej mówią o aspiracjach przywódczych, o odpowiedzialności jest wartością samą w sobie, nawet jeśli efekty nie będą natychmiastowe.*

Ekspertki zwracały też uwagę na błąd komunikacyjny, jaki często towarzyszy rozmowom o Women on Boards. – *Skupiamy się na tym, czy to będzie 33 czy 40 proc. i jaka będzie kara, zamiast mówić, po co nam różnorodność. A badania i doświadczenia firm pokazują jasno: najbardziej różnorodne zespoły osiągają najlepsze wyniki* – podkreślała Aga Olszewska, przywołując własne doświadczenia z pracy na rynkach europejskich. Różnorodność nie jest więc celem samym w sobie, lecz czynnikiem sprzyjającym lepszemu podejmowaniu decyzji i stabilniejszemu wzrostowi.

## ASPIRACJE I „WYŁAMANE SZCZEBLE"

W dyskusji o przyczynach niskiej reprezentacji kobiet na najwyższych stanowiskach coraz częściej



eprasa.pl 88bd7b5140

pojawia się wątek aspiracji i gotowości do sięgania po role o większej odpowiedzialności. Marta Petka-Zagajewska zauważyła, że brak aspiracji kobiet nie jest problemem samych kobiet, lecz konsekwencją warunków, w jakich funkcjonują. – *Kobiety bardzo często muszą udowadniać swoją kompetencję bardziej niż mężczyźni, a jednocześnie wyższe stanowiska wiążą się z większym obciążeniem czasowym. Przy modelu, w którym logistyka rodzinna wciąż spoczywa głównie na kobietach, te dwa światy bywają nie do pogodzenia* – mówiła. W takiej sytuacji nie wystarczy apelować do kobiet, by były bardziej ambitne. Źródłem zmiany powinno być partnerstwo i tworzenie warunków, w których kobiety mają przestrzeń do realizowania aspiracji oraz mierzą się z takimi samymi oczekiwaniami i zadaniami jak ich koledzy.

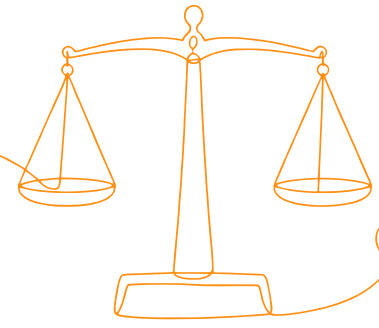
Anna Kieszkowska-Grudny podkreślała, że partnerstwo i współpraca odgrywają kluczową rolę w budowaniu pozycji zawodowej kobiet, choć zbyt długie oczekiwanie na porozumienie bywa kosztowne. Zaznaczała, że skłonność do współdziałania jest szczególnie silna wśród kobiet i w dużej mierze wynika z uwarunkowań społecznych i biologicznych. – *Ważne jest, abyśmy komunikowały swoje oczekiwania i pokazywały korzyści płynące z udziału w podejmowaniu decyzji, osadzając to w partnerstwie – bo w dobrze rozumianym partnerstwie jeden plus jeden często daje więcej niż dwa. Jednocześnie warto być gotowym do zdecydowanego działania, jeśli tego wymaga ranga sytuacji. Chodzi o to, by czasem pokazać swoje kompetencje, zaznaczyć, że miejsce przy stole należy się właśnie tobie i jasno zakomunikować swoją obecność, zamiast czekać na zaproszenie* – mówiła.

Przechodząc od partnerstwa do spojrzenia systemowego, Paweł Dudziak zaznaczył, że problem nie zaczyna się dopiero na szczytach zarządzania: – *W debacie często koncentrujemy się na menedżerkach, liderkach, członkiniach zarządu czy rad nadzorczych, tymczasem trudności pojawiają się znacznie wcześniej: w edukacji, w modelach społecznych, w sposobie, w jaki dziewczynki i chłopcy są zachęcani do rywalizacji i sięgania po władzę. To właśnie ten wcześniejszy etap – często niedostrzegany w publicznej dyskusji – w największym stopniu determinuje późniejsze proporcje na najwyższych szczeblach*. Prowadzący debatę zwrócił też uwagę, że często kobiety są „zatrzymywane" w karierze z powodu obowiązków domowych, opieki nad dziećmi czy starszymi rodzicami. Odnosił się do tego jako do zjawiska „wyłamanych szczebli" (*broken rung*), które uniemożliwia równy start w zawodowym wyścigu i prowadzi do mniejszej liczby kobiet na wyższych stanowiskach. – *Popatrzmy na te połamane szczeble i zastanówmy się, czy to nie tam leży problem – bo dopiero wtedy zrozumiemy, dlaczego w zarządach kobiet jest tak mało i jakie działania naprawdę mogą zmienić sytuację w organizacjach* – głośno zastanawiał się Paweł Dudziak.

Paulina Rosińska podzieliła się własnym doświadczeniem powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim, pokazując realne wyzwania, z jakimi mierzą się kobiety w karierze zawodowej: zmiany organizacyjne, brak dawnych współpracowników, nowa struktura, które utrudniały kontynuowanie ścieżki zawodowej w dotychczasowym tempie. Odniosła się również do danych z książki *Formuła wygrywania*: – *Przy awansach ze specjalisty na stanowisko menedżerskie na 100 mężczyzn przypada tylko 87 kobiet. To właśnie ten wyłamany szczebel, na którym kobiety powoli wykruszają się w dążeniu do objęcia wyższych stanowisk. Kiedy z menedżera kobieta próbuje awansować na stanowisko dyrektorskie, pomimo swoich ambicji i kompetencji, warunki nie zawsze sprzyjają, a jej potencjał nie zawsze może zostać w pełni wykorzystany.*

## OD CZEGO ZACZĄĆ ZMIANY?

Debata pokazała, że zmiany w organizacjach warto zaczynać od spojrzenia w głąb siebie i struktury fir-



*„Gdyby równość była faktem, dyrektywa nie byłaby potrzebna. Jej największą wartością może być więc nie sama treść przepisów, lecz uruchomienie debaty, zmiana języka i zwiększenie widzialności kobiet jako naturalnych liderek, a nie wyjątków od reguły.*



eprasa.pl 88bd7b5140

my – od audytu wskazującego, jak wygląda sytuacja na każdym szczeblu: od stanowisk asystenckich po dyrektorskie. – *Taki audyt to nie rachunek sumienia, ale szansa na zobaczenie tego, co faktycznie działa i co wymaga zmiany. Ważne jest, by zidentyfikować talenty, które pozostają niewidoczne i niedocenione, bo to one w przyszłości mogą zasilać najwyższe stanowiska* – podkreślała Paulina Rosińska.

Aga Olszewska zwróciła uwagę, że po audycie równie ważne jest przyjrzenie się własnym przekonaniom i zastanowienie się, jakie stereotypy sami utrwalamy w organizacji: – *To moment na autorefleksję: w jakim stopniu nasze przekonania kształtują decyzje, które ograniczają rozwój innych?*

Edukacja w tym procesie odgrywa kluczową rolę. – *Warto pokazać nie tylko moralne czy społeczne argumenty, ale również wymierne korzyści wynikające z różnorodnych zespołów. Cyferki przemawiają do wielu osób w organizacjach – różnorodne zespoły przynoszą lepsze wyniki, zwiększają zyski, wzmacniają innowacyjność. Aby jednak przekonać organizację, należy docierać do każdego szczebla i przedstawiać konkretne przykłady* – mówiła Katarzyna Cudna-Tomaszek.

Równocześnie osoby uczestniczące w debacie podkreślały znaczenie działań oddolnych i wspólnot wsparcia. Marta Petka-Zagajewska opowiadała o Banku Kobiet – początkowo nieformalnej grupie, w której można było rozmawiać o wyzwaniach i ambicjach. – *Takie grupy pozwalają uświadomić sobie, że trudności w rozwoju kariery nie wynikają z własnej słabości, lecz z systemowych barier i społecznych oczekiwań* – twierdziła ekspertka i zwracała uwagę, że nawet najwyżej postawione kobiety spotykają się z kwestionowaniem swoich decyzji. Przykładem jest Janet Yellen, prezes amerykańskiego banku centralnego, której podczas przesłuchań w Senacie przerywano znacznie częściej niż innym jej poprzednikom – mężczyznom, pokazując, że nierówności nie znikają wraz z awansem.

W budowaniu kariery niezwykle ważne są samoświadomość i autentyczność. Im więcej wiemy o swoich kompetencjach i możliwościach, tym lepiej możemy wspierać innych i tworzyć wspólnoty. – *Jeśli już jesteś liderką na szczycie i dotarłaś tam własną drogą – często krętą, wymagającą i pełną wyzwań – pamiętaj, by nie zamykać za sobą drzwi. Nawet jeśli twoja ścieżka była trudna, możesz sprawić, że dla kogoś kolejnego okaże się choć odrobinę prostsza. Jak mawia jedna z moich koleżanek liderek, wyślij w dół windę po następną kompetentną kobietę i pomóż jej wjechać wyżej. Jeśli każda z nas, która przeszła swoją drogę, zdecyduje się na taki gest wsparcia, krok po kroku będziemy realnie zmieniać rzeczywistość – nie hasłami, lecz konkretnym działaniem* – przekonywała Anna Kieszkowska-Grudny, twierdząc, że to nie tylko solidarność, ale realna zmiana systemowa – jedna osoba na szczycie nie wystarczy, jeśli reszta pozostaje z tyłu.

Okazuje się jednak, że nie trzeba od razu wprowadzać skomplikowanych programów. – *Czasem pierwszym krokiem jest po prostu refleksja: przeczytanie książki, rozmowa z kimś doświadczonym, zatrzymanie się i przemyślenie, co możemy zrobić w naszej codziennej pracy. Nawet drobne działania prowadzą do większych efektów, jeśli podejmujemy je świadomie i konsekwentnie* – dodał Paweł Dudziak.

## OD PARYTETU DO WPŁYWU

Debata wyraźnie pokazała, że realna zmiana nie wydarza się dzięki jednemu narzędziu ani jednorazowej decyzji. Wymaga połączenia kilku elementów: rzetelnej diagnozy sytuacji w organizacji, edukacji opartej na faktach, budowania wspólnoty i systemów wsparcia, a także odwagi – by jasno komunikować swoje kompetencje, ambicje i potrzeby. Tam, gdzie przy stole rzeczywiście zasiadają wszyscy uczestnicy gry, organizacja „płynie szybciej", a jej wyniki stają się bardziej trwałe. Wspólna refleksja i wymiana doświadczeń okazują się często skuteczniejsze niż samotne próby zmiany.

W tym kontekście wyraźnie wybrzmiała jedna z najważniejszych myśli: parytet nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem. Jego znaczenie ujawnia się dopiero wtedy, gdy przekłada się na realny wpływ kobiet na decyzje, kierunki strategiczne i kulturę organizacyjną. Jak podsumował Paweł Dudziak: – *Zmiana, o której mówimy, jest rozpisana na pokolenia. Dyrektywa może być początkiem drogi, ale jej sens ujawnia się dopiero wtedy, gdy staje się pretekstem do głębszej rozmowy o przywództwie i realnym wykorzystaniu talentów – bez względu na płeć.* ● ©

**Ewa Walenda**



eprasa.pl 88bd7b5140

eprasa.pl 88b[illegible]5140

# KROK W STRONĘ RÓWNOWAGI

## Udział kobiet w organach spółek giełdowych w kontekście dyrektywy Women on Boards

Równowaga płci w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych pozostaje jednym z największych wyzwań polskiego rynku kapitałowego. Choć udział kobiet stopniowo rośnie, wciąż jest niewystarczający, a większość firm nie spełnia wymogów nadchodzącej dyrektywy UE Women on Boards. Najnowsze badania Fundacji Liderek Biznesu pokazują, które spółki i branże robią postępy, a w których różnorodność wciąż pozostaje tylko celem do osiągnięcia.

Tekst powstał na podstawie raportu „Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce. Gdzie jesteśmy po 10 latach? Indeks FLB", przygotowanego przez Fundację Liderek Biznesu, edycja 2025.



eprasa.pl 88bd7b5140

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381 z 23 listopada 2022 r. w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków stanowi istotny krok w kierunku zwiększenia różnorodności w zarządzaniu spółkami notowanymi na giełdzie. Jej celem jest zapewnienie bardziej zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w organach decyzyjnych tych firm. W związku z tym państwa członkowskie zostały zobowiązane do wprowadzenia przepisów, które do 30 czerwca 2026 r. pozwolą osiągnąć jeden z następujących celów:

• co najmniej 40 proc. stanowisk dyrektorów niewykonawczych (w Polsce – członków rady nadzorczej) musi przypadać osobom z niedostatecznie reprezentowanej płci lub

• co najmniej 33 proc. wszystkich stanowisk dyrektorskich, zarówno wykonawczych, jak i niewykonawczych, powinno być zajmowane przez osoby z niedoreprezentowanej płci.

Przepisy dyrektywy Women on Boards dotyczą spółek giełdowych państw członkowskich Unii Europejskiej, które:

• zatrudniają co najmniej 250 pracowników,

• osiągają roczny obrót przekraczający 50 mln euro lub mają roczną sumę bilansową powyżej 43 mln euro,

• mają siedzibę w państwie członkowskim i są notowane na giełdzie co najmniej jednego kraju UE.

Biorąc pod uwagę obecny udział kobiet we władzach polskich spółek objętych dyrektywą, firmy będą miały stosunkowo niewiele czasu na dostosowanie się do nowych wymogów. W obecnym projekcie ustawy Komisja Nadzoru Finansowego będzie mogła nałożyć karę pieniężną za niewykonanie lub nienależyte wykonanie obowiązków w zakresie doboru kandydatów na stanowiska w organach spółki oraz sporządzania corocznych sprawozdań dotyczących udziału przedstawicieli poszczególnych płci w tych organach, a także środków podjętych w celu zapewnienia równowagi płci – maksymalnie w wysokości 500 tys. zł. Zmodyfikowany projekt ustawy opracowany przez Ministerstwo Sprawiedliwości jest procedowany, a za nadzór odpowiada Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania.

## POSTĘP, KTÓRY WCIĄŻ WYMAGA PRZYSPIESZENIA

Fundacja Liderek Biznesu (FLB) od lat prowadzi monitoring udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na GPW, a wyniki publikuje w corocznym raporcie. Tegoroczne opracowanie „Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce. Gdzie jesteśmy po 10 latach? Indeks FLB" zawiera dane i analizy porównawcze z minionej dekady. Pierwsze badanie z 2014 r. wskazało, że kobiety obejmowały zaledwie 11,5 proc. stanowisk w zarządach spółek publicznych i 13 proc. w radach nadzorczych. Dziesięć lat później sytuacja uległa jedynie niewielkiej poprawie – udział kobiet wyniósł 13,6 proc. w zarządach oraz 18,7 proc. w radach nadzorczych.

*– Tegoroczny raport FLB pokazuje, że choć widać powolny wzrost udziału kobiet we władzach spółek giełdowych, tempo zmian jest zdecydowanie zbyt wolne. Wdrożenie przepisów dyrektywy Women on Boards może stanowić istotny impuls do zmian, w tym odpowiedź na takie zjawiska, jak „szklany sufit" czy ageizm. Kobiety w zarządach są średnio o kilka lat młodsze od mężczyzn, co wskazuje, że starsze kandydatki wciąż napotykają na bariery. Jako współautorka badania apeluję do wszystkich liderów i liderek biznesu: nie możemy pozwolić, by partnerstwo kobiet i mężczyzn w biznesie było jedynie odległym celem. Każda organizacja, która już dziś podejmie konkretne działania na rzecz różnorodności, przyspiesza ten proces i buduje silniejsze, bardziej innowacyjne środowisko pracy – z korzyścią dla całego społeczeństwa* – mówi **Monika Jezierska**, członkini zarządu Fundacji Liderek Biznesu oraz European Women on Boards.

## INDEKS FLB JAKO BAROMETR RÓWNOWAGI PŁCI

Aby lepiej mierzyć progres w tym obszarze, Fundacja opracowała Indeks FLB, który uwzględnia liczbę kobiet i ich pozycję w strukturze władzy w zarządzie, radzie nadzorczej, na stanowisku prezeski zarządu oraz przewodniczącej rady nadzorczej. Indeks FLB

*Wśród wszystkich spółek notowanych na GPW aż 246 nie miało żadnej kobiety w zarządzie (61,1 proc.), a 130 w radzie nadzorczej (32,1 proc.).*



eprasa.pl 88bd7b5140

pełni funkcję barometru zmian, obrazując zarówno postęp w budowaniu równowagi płci, jak i obszary wymagające dalszych działań. Wartość optymalna Indeksu wynosi 100.

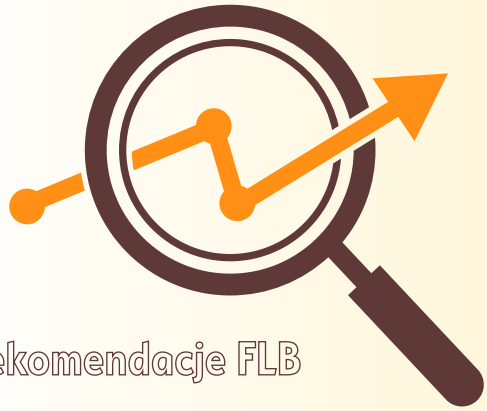
W 2024 r. średnia wartość Indeksu FLB dla wszystkich spółek notowanych na głównym parkiecie GPW wyniosła 33, co oznacza wzrost o 5 pkt w porównaniu z rokiem 2022 i o 7 pkt w stosunku do 2017 r. Wniosek z tego, że zdecydowana większość polskich spółek giełdowych nie spełnia wymogów dyrektywy Women on Boards. Największy wzrost Indeksu FLB odnotowano wśród średnich spółek z indeksu mWIG40, gdzie wartość wzrosła aż o 20 pkt. Wśród największych spółek wchodzących w skład WIG20 i mWIG40 zaledwie cztery osiągnęły Indeks równy lub wyższy niż 100.

Analiza danych pokazuje, że chociaż w ciągu ostatnich lat udział kobiet we władzach spółek notowanych na GPW rósł, tempo tego wzrostu było powolne – zaledwie 2,8 p.p. więcej niż w 2017 r. Nie gwarantuje to osiągnięcia progów obecności niedoreprezentowanej płci wymaganych przez dyrektywę Women on Boards w najbliższych latach.

## KTO SPEŁNIA KRYTERIA, KTO POZOSTAJE W TYLE

W ramach największych indeksów GPW (WIG140) aż 107 spółek, czyli 76,4 proc. organizacji, spełnia wymogi dyrektywy Women on Boards dotyczące zatrudnienia (co najmniej 250 pracowników) oraz wyników finansowych. Są to wszystkie spółki z indeksu WIG20, 34 spółki z mWIG40 oraz 53 z sWIG80. Jednak w kontekście wdrażania polskiego projektu ustawy implementującego zapisy dyrektywy sytuacja przedstawia się znacznie mniej korzystnie. Spośród spółek z WIG20 jedynie dwie, czyli 10 proc., osiągają minimum 33 proc. udziału niedoreprezentowanej płci – kobiet – we władzach i mają kobiety zarówno w zarządach, jak i w radach nadzorczych. Są to firmy KRUK z ogólnym udziałem kobiet we władzach na poziomie 41,7 proc. oraz Orange Polska – z 37,9 proc. W przypadku spółek z mWIG40 warunek ten spełnia 10 spółek, co stanowi 25 proc. Liderem jest Bank Handlowy w Warszawie z ogólnym udziałem kobiet we władzach wynoszącym 46,2 proc. Natomiast w indeksie sWIG80 żadna spółka nie spełnia wymogów polskiego projektu ustawy.

*– Różnorodność w organach spółek notowanych na GPW nie jest już wyłącznie kwestią wizerunku – staje się warunkiem długofalowej efektywności i innowacyjności organizacji. Wciąż jednak, im wyżej w strukturach zarządzania, tym mniej kobiet. Kobiety pozostają niedoreprezentowane w miejscach realnej władzy. Badania i praktyka pokazują, że kluczowe znaczenie ma osiągnięcie tzw. masy krytycznej*



## Rekomendacje FLB

**1. Rekrutacja i promocje**
Jasno określone i przestrzegane zasady rekrutacji oraz promocji, zgodnie z którymi bez względu na specjalizację na dane stanowisko zawsze będą brane pod uwagę także kandydatury kobiet.

**2. Promowanie pozytywnych wzorców**
Realizowanie oficjalnie ogłaszanych założeń dotyczących równowagi płci, podejmowanie konkretnych działań, mierzenie i raportowanie wyników. Pozytywne zmiany następują w środowiskach, w których koledzy z pracy dostrzegają korzyści z obecności kobiet w otoczeniu zawodowym i je promują.

**3. Wewnętrzne procesy uwzględniające różnorodne potrzeby**
Gwarantowanie kobietom powrotu na to samo stanowisko po urlopie macierzyńskim i wychowawczym, wprowadzenie możliwości pracy hybrydowej oraz na część etatu.

**4. Zmiany w kulturze organizacyjnej**
Wprowadzenie odpowiedzialności na poziomie zarządu za wdrażanie polityki różnorodności, brak akceptacji postaw dyskryminujących oraz zwiększanie liczby kobiet w grupach, w których są jedynymi reprezentantkami (wszelkiego rodzaju gremia decyzyjne, doradcze, reprezentacyjne).

**5. Dzielenie się doświadczeniem, mentoring**
Edukowanie, przekazywanie wiedzy, budowanie programów sukcesji promujących zarówno kobiety, jak i mężczyzn. Wdrożenie programu mentoringowego.



eprasa.pl 88bd7b5140

13,6%
*Udział kobiet w zarządach w 2024 r.*

17,1%
*Udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych w 2024 r.*

18,7%
*Udział kobiet w nadzorczych w 2024 r.*

*– minimum 30 proc. kobiet w zarządach i radach nadzorczych. To właśnie od tego progu zaczyna się rzeczywista zmiana kultury organizacyjnej, sprzyjająca równości, dialogowi i lepszym decyzjom biznesowym* – twierdzi **Dominika Niewiadomska-Siniecka**, członkini zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

## KOBIETY WE WŁADZACH SPÓŁEK

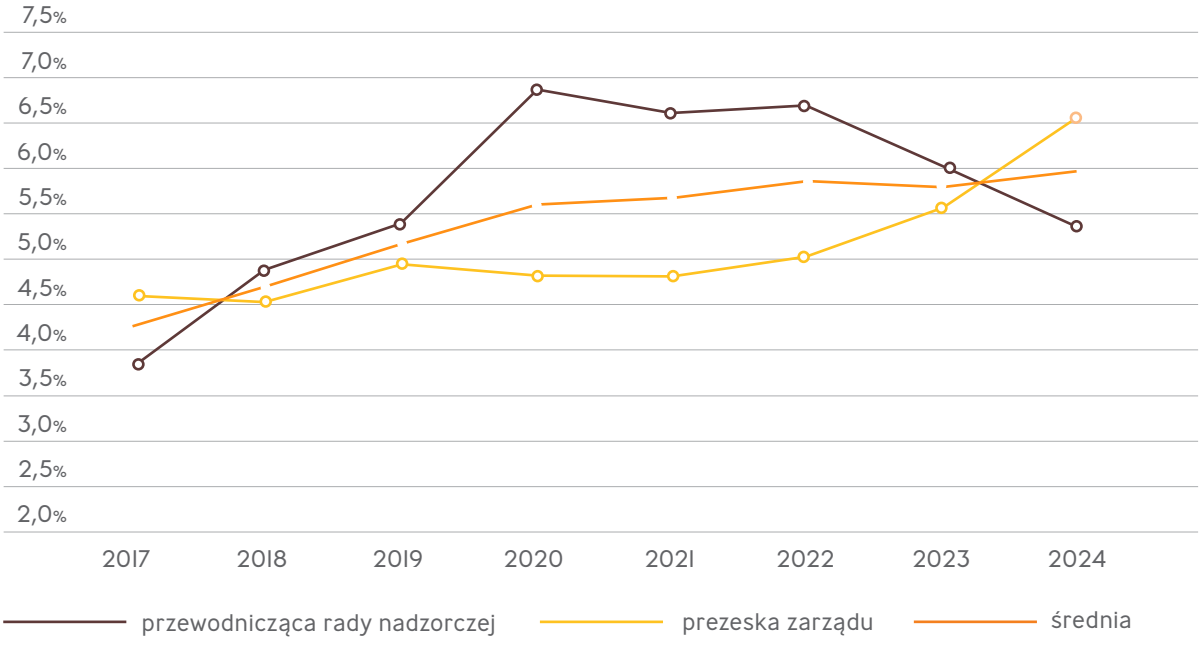
Coraz więcej spółek dostrzega wartość obecności kobiet we władzach, choć mniejsze firmy z indeksu sWIG80 wciąż pozostają w tyle – ich udział kobiet jest niższy niż w spółkach nieobjętych największymi indeksami i poniżej średniej całej GPW (17,1 proc.). Największe postępy w ostatnich siedmiu latach odnotowano w spółkach średniej wielkości z indeksu mWIG40, gdzie udział kobiet wzrósł o 10,2 p.p.

W największych spółkach (WIG20) udział kobiet w zarządach w 2024 r. wzrósł nieznacznie – o 2,1 p.p. w porównaniu z 2017 r. i tylko 1,4 p.p. w stosunku do 2022 r. Najistotniejszy wzrost odnotowano w spółkach mWIG40 – 6,7 p.p. w porównaniu z 2017 r. W spółkach sWIG80 udział kobiet w zarządach praktycznie się nie zmienił (minimalny wzrost o 0,9 p.p.) i w porównaniu z 2017 r. spadł o 1,3 p.p.

Rady nadzorcze pozostają zdecydowanie bardziej zróżnicowane pod względem płci niż zarządy. Największy siedmioletni wzrost odnotowano w mWIG40 – aż 13,1 p.p. W 2024 r. niemal wszystkie największe spółki (95 proc. firm z WIG20) miały przynajmniej jedną kobietę w radzie nadzorczej, co oznacza wzrost o 15 p.p. w porównaniu z 2017 r. i o 5 p.p. w stosunku do 2022 r. Podobnie jak w zarządach, w mniejszych firmach z sWIG80 udział kobiet w radach nadzorczych był nieco wyższy niż w spółkach niezaliczanych do głównych indeksów.

Mimo tych pozytywnych zmian w 2024 r. zaledwie 6,6 proc. wszystkich spółek giełdowych miało prezeski zarządów, a 5,3 proc. – przewodniczące rad nadzorczych. W naj-

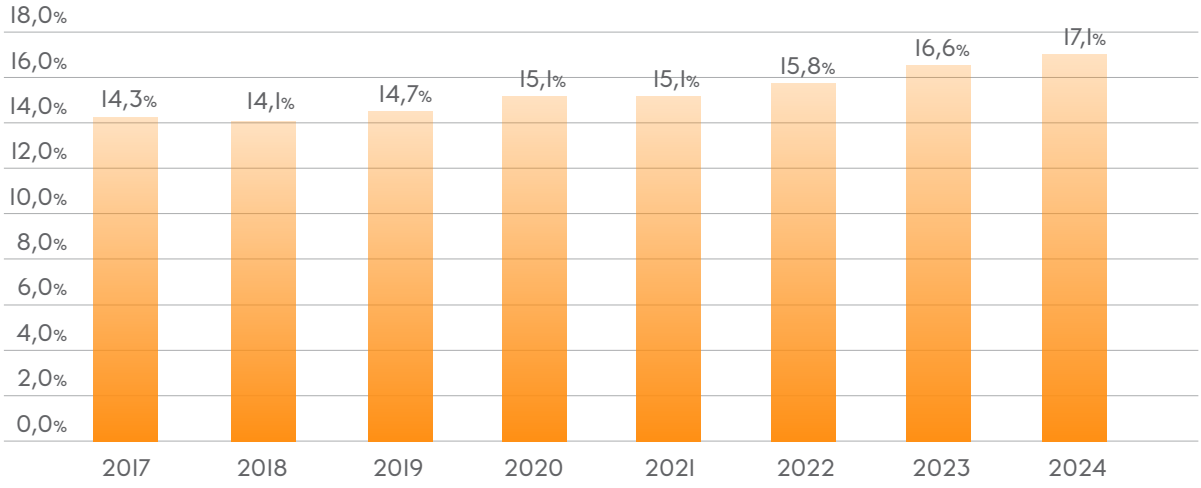
WYKRES 1. KOBIETY NA NAJWYŻSZYCH STANOWISKACH W SPÓŁKACH NOTOWANYCH NA GPW W LATACH 2017–2024






eprasa.pl 88bd7b5140

WYKRES 2. UDZIAŁ KOBIET WE WŁADZACH SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W LATACH 2017–2024




większych spółkach (WIG20, mWIG40, sWIG80) udział prezesek był jeszcze niższy – 4,1 proc., podczas gdy przewodniczące rad nadzorczych stanowiły 10,7 proc.

## RÓŻNORODNOŚĆ W BRANŻACH

Analiza udziału kobiet we władzach spółek według sektorów gospodarki pokazuje wyraźne różnice między branżami. Liderem pod względem obecności kobiet w zarządach są dobra konsumpcyjne – w 19,9 proc. spółek tej branży w zarządach zasiadają kobiety. Kolejne miejsca zajmują usługi finansowe (16,9 proc.) oraz handel i usługi (15,2 proc.). Nieco niżej plasują się branże chemiczna i surowcowa (11,8 proc.).

Warto zwrócić uwagę na sektor ochrony zdrowia – choć udział kobiet w zarządach jest tu niewielki, w radach nadzorczych kobiety stanowią aż 28,8 proc. członków, mimo że 70 proc. pracowników tego sektora to kobiety. Najmniej reprezentowane są kobiety w spółkach technologicznych, a więcej kobiet w radach nadzorczych zasiada w branżach, takich jak paliwa i energia, produkcja przemysłowa oraz budowlano-montażowa.

## USŁUGI FINANSOWE W AWANGARDZIE

Sektor usług finansowych utrzymuje się w czołówce zarówno w zarządach, jak i radach nadzorczych. Jednym z powodów jest obecność międzynarodowych banków i firm ubezpieczeniowych, które działają w krajach wprowadzających obowiązkową różnorodność władz, oraz kary finansowe za brak kobiet w organach decyzyjnych. W efekcie polskie spółki córki muszą respektować przepisy obowiązujące w kraju spółki matki, co wspiera wprowadzanie polityki równości płci.

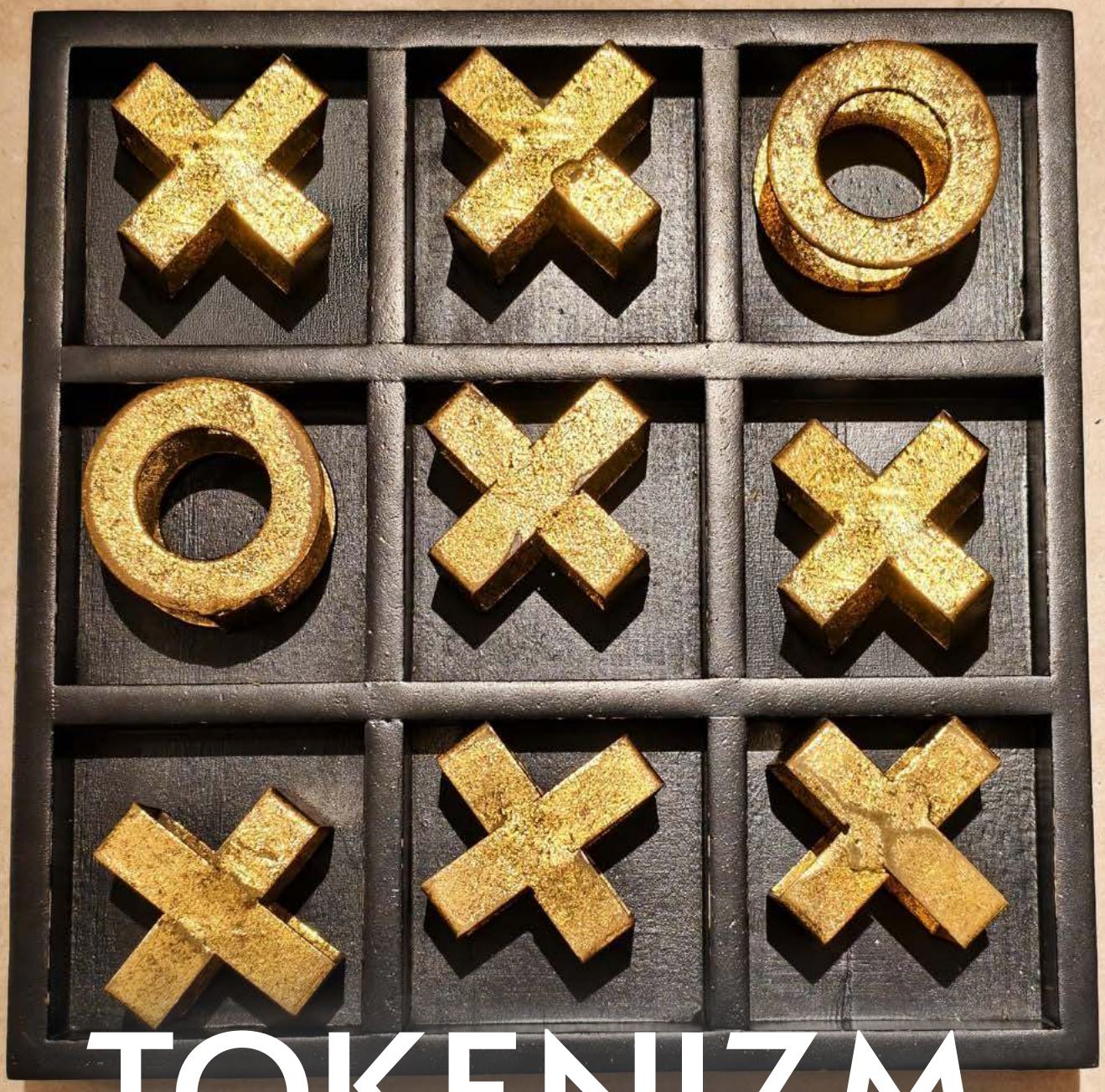
*– Reprezentacja kobiet w zarządach banków w ciągu ostatniego roku wzrosła o 5 p.p., co jest dużym osiągnięciem i pozytywną zmianą dla sektora bankowego. Jednocześnie dane Eurostatu wskazują, że w porównaniu z innymi krajami europejskimi wciąż istnieje znaczący potencjał do dalszych działań w tym obszarze w Polsce. Co prawda tempo zmian nie spełnia jeszcze naszych ambicji, zwłaszcza w kontekście zbliżającej się daty granicznej w czerwcu 2026 r., jednak polski sektor bankowy jest na dobrej drodze i mocno wierzę, że udział kobiet w organach zarządczych będzie nadal wzrastał* – uważa **Bożena Graczyk**, wiceprezes zarządu ING Banku Śląskiego.

Dane z raportu FLB pokazują, że pomimo zauważalnego postępu równowaga płci w zarządach i radach nadzorczych spółek giełdowych wciąż jest wyzwaniem. Osiągnięcie celów wyznaczonych przez dyrektywy i inicjatywy regulacyjne wymaga dalszego monitoringu, wsparcia działań równościowych oraz systematycznego wprowadzania strategii wspierających rozwój kariery kobiet w najwyższych strukturach decyzyjnych.

**(EW)**



eprasa.pl 88bd7b5140



# TOKENIZM CZYLI ILUZJA RÓWNOŚCI

**Jak uniknąć pozornej reprezentacji kobiet w świetle nowych regulacji UE?**



eprasa.pl 88bd7b5140

**Marzena Strzelczak**

*Doradczyni zarządu ds. DEI,*
*Forum Odpowiedzialnego Biznesu*

Jedna kobieta w zarządzie nie oznacza jeszcze zmiany. Dwie – nie gwarantują wpływu. Prawo może wymusić liczby, ale nie wymusi kultury organizacyjnej. Wraz z wdrażaniem dyrektyw Women on Boards i Pay Transparency polskie firmy stają przed wyborem: potraktować regulacje jako impuls do realnej transformacji albo ograniczyć się do formalnego spełnienia wymogów. Historia tokenizmu pokazuje, że ta druga droga bywa złudnie łatwa – i kosztowna.

„Zapisanie czegoś w prawie nie oznacza, że tak faktycznie jest" – przestrzegała prof. Ewa Łętowska podczas wykładu otwierającego konferencję Karty Różnorodności z okazji 100 lat praw wyborczych kobiet w 2018 r. Pierwsza polska Rzeczniczka Praw Obywatelskich mówiła o „obietnicy prawa": by stała się rzeczywistością, konieczne są konkretne działania wielu osób. Jej słowa są dziś wyjątkowo aktualne. Wchodzą w życie długo wyczekiwane regulacje – dyrektywy Women on Boards i Pay Transparency, a wcześniej transponowana do polskiego prawa dyrektywa Work-Life Balance. Mają wspierać realizację Strategii UE na rzecz równouprawnienia płci. Choć jedna z nich dotyczy dużych i średnich firm zatrudniających powyżej 100 osób, a druga wyłącznie dużych spółek giełdowych, ich wpływ może być kluczowy dla równości płci na polskim rynku pracy.

## AWANS ZATRZYMANY W PÓŁ DROGI

Badania Europejskiego Instytutu Równości Płci (EIGE) pokazują, że największa przestrzeń do rozwoju równych praw kobiet i mężczyzn w Polsce jest właśnie w obszarze pracy. Polki są dobrze wykształcone, studiują częściej niż mężczyźni (to tendencja, która utrzymuje się od lat!) Także na późniejszym etapie rozwoju kariery kształcą się chętniej niż ich koledzy. Równocześnie raporty EIGE oraz wielu polskich organizacji (m.in. 30% Club, Women on Boards czy Fundacji Liderek Biznesu) pokazują, że w Polsce, w porównaniu z wieloma krajami UE, kobiety znacznie rzadziej niż mężczyźni zasiadają we władzach spółek. Dane dla Polski są tu poniżej średniej dla UE, w tym także w porównaniu z krajami, w których statystyczna kobieta jest gorzej wykształcona niż statystyczny mężczyzna, a także rzadziej pełni funkcję zarządczą na średnim szczeblu kierowniczym/menedżerskim, co wydaje się naturalną drogą kolejnych awansów. Jeśli chodzi o odsetek menedżerek Polska przoduje – jesteśmy jednym z trzech wiodących krajów UE w tym zakresie. Niestety zdawałoby się naturalny proces dojrzewania do kolejnych awansów zostaje na tym etapie zahamowany.

Zwiększenie udziału kobiet w organach decyzyjnych dużych spółek giełdowych wymusza lepszą równowagę płci, co jest oczywiście ważne dla pojedynczych organizacji, których dotyczy ta zmiana, ale nie mniej istotne dla otoczenia. Jak wiemy



eprasa.pl 88bd7b5140

z teorii społecznego uczenia się, ludzie uczą się nie tylko przez doświadczenie. Przyswajanie norm, wartości, ról i zachowań charakterystycznych dla danej kultury i grupy społecznej następuje już w dzieciństwie, w rodzinie, choć ten proces trwa przez całe życie. Nasze zachowania stają się modelami dla innych, dlatego tak ważne jest istnienie wzorów, które pokazują, że kobiety mogą być na najwyższych szczeblach zarządczych, wykonywać prace przypisywane stereotypowo mężczyznom i na odwrót. A tym samym eliminować segregację pionową i poziomą, choć to już temat na innym tekst. Tymczasem takich modeli – kobiet na najwyższych szczeblach zarządczych – w Polsce wciąż mamy niewiele. Sukces we wdrażaniu dyrektywy Women on Boards może więc mieć wpływ wkraczający zdecydowanie poza dość wąską (około 200 podmiotów) grupę organizacji, których prawo bezpośrednio dotyczy.

## ODHACZANIE PARYTETÓW

Nowe regulacje mogą wiele zmienić, natomiast warto pamiętać o przestrogach prof. Ewy Łętowskiej. „Obietnica prawa", iluzja jego sprawczości, nie jest tylko intuicją wybitnej ekspertki. Legislacja to ramy, które są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Są jeszcze konkretne wyzwania formalne, organizacyjne, kompetencyjne i kulturowe związane z wdrożeniem dyrektywy WoB. Jako najbardziej ryzykowne rozwiązanie w tym procesie eksperci i ekspertki wskazują tzw. podejście compliance. To uzupełnienie składu zarządu/rady nadzorczej przez dodanie do nich jednej lub dwóch kobiet tylko po to, by wypełnić regulacje. Zdecydowanie szybkie, ale niesie ryzyko „odhaczania parytetów". Faktycznie może przynieść więcej szkody niż pożytku, jeśli z nominacjami nie są związane możliwości realnego wpływu nowo powołanych członkiń.

Zjawisko to określane jest mianem tokenizmu - od angielskiego słowa *token* (symbol). Opisała go i szerzej spopularyzowała pod koniec lat 70. XX w. amerykańska socjolożka Rosabeth Moss Kanter. Badała doświadczenia kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w firmach z listy Fortune 500. Kluczowe odkrycie stworzonej na tej podstawie teorii Kanter dotyczącej pozornej/symbolicznej/tokenowej reprezentacji wydaje się na pierwszy rzut oka proste: na życie kobiet i ich doświadczenia w korporacji wpływa ich liczebność w stosunku do mężczyzn. Większość wcześniejszych prac tłumaczyło jednak gorszy status zawodowy kobiet ich specyficznymi cechami, brakiem dyspozycyjności itp. Kanter wskazywała na systemowy charakter nierówności, odkrywała znaczenie struktury organizacyjnej w wyjaśnieniu nierówności płci na rynku pracy, w szczególności niedostatecznej reprezentacji kobiet na wysokich stanowiskach.

Podobnie zresztą jak inna amerykańska uczona, Claudia Goldin, która na podstawie badań obejmujących 200 lat amerykańskiego rynku pracy, dowiodła, że niższe zarobki kobiet wynikały nie tylko z różnic w wykształceniu czy doświadczeniu kobiet i mężczyzn. Głównym powodem były ich różne ścieżki kariery, także w tych samych zawodach, szczególnie po urodzeniu pierwszego dziecka. To sprawiało, że wynagrodzenia kobiet spadają, a różnica ta nigdy się całkowicie nie wyrównuje – tak działa system. Tak jak w badaniach Goldin urodzenie dziecka jest momentem definiującym karierę kobiet, tak Kanter wskazuje 15 proc. jako pewien minimalny próg. Gdy kobiety (mniejszości) stanowią mniej niż 15 proc., są traktowane jako „kobiety tokenowe" („symboliczni reprezentanci", „paprotki" ), a ich wpływ na decyzje jest bardzo ograniczony.

## SKUTKI TOKENIZMU

Pozorna reprezentacja ma dość przewidywalne konsekwencje dla organizacji. Te najbardziej oczywiste – jeśli nawet zespół, a w szczególności zespół zarządzający stanie się bardziej różnorodny, nie nastąpią żadne pozytywne zmiany wynikające z potencjału różnorodności, bo głos, perspektywa mniejszości nie jest brana pod uwagę. Nie wchodząc tu głębiej w kwestie adekwatności licznych badań, pokazujących korelację braku reprezentacji kobiet na szczeblach zarządczych z wynikami finansowymi organizacji czy kwestiami zarządzania ryzykiem, wzrostem kreatywności itp., to wykluczanie kobiet z procesów kształtowania miejsc pracy jest niesprawiedliwe i nieetyczne. Jako takie osłabia wizerunek organizacji i nie wpływa pozytywnie na zaangażowanie osób zatrudnionych, dla których równe prawa są wartością. W czasach ESG i zrównoważonego rozwoju jest też (bądź nie jest) argumentem dla potencjalnych inwestorów.

Te kwestie nie były jednak przedmiotem badań Kanter, która skupiła się na konsekwencjach tokenizmu


eprasa.pl 88bd7b5140

## Definicja:

**Tokenizm** – od angielskiego słowa *token* (symbol) oznacza pozorną, iluzoryczną czy właśnie – symboliczną zmianę. Opisała go i szerzej spopularyzowała pod koniec lat 70. XX w. amerykańska socjolożka Rosabeth Moss Kanter. Już w latach 60. XX w. tokenizm potępiał dr Martin Luther King Jr., nazywając „obietnicą zapłaty", taktyką opóźniającą rzeczywiste zmiany, w tym przypadku likwidację systemowego rasizmu.

dla jednostek, pokazując jak status „jednej kobiety" negatywnie wpływa na jednostkę, sprawia, że staje się symbolem, „zastępczynią" wszystkich kobiet/całej grupy mniejszościowej. To niszczące, bo odbiera jej podmiotowość. Przestaje być postrzegana jako indywidualność z własnymi umiejętnościami, kompetencjami, a staje się jedynie symbolem, który ma uwiarygodnić równe traktowanie i różnorodność organizacji. Zarazem jest osobą szczególnie widoczną (hiperwidoczność) na tle grupy dominującej, więc podlega wzmocnionej ocenie. Rosną: stres, presja na wyniki i pragnienie, by nie potwierdzić negatywnego stereotypu o swojej grupie. Jej błędy są bardzo widoczne, ale merytoryczny wkład w pracę jest często ignorowany.

Ewaluacja działań tokenów często odbywa się przez pryzmat stereotypów płciowych i narzucania ról, tak by pasowały do uproszczonego obrazu mniejszości, w tym przypadku kobiet. Czasem też kobiety tokeniczne „doświadczają samotności outsiderki, osoby, która wkracza do obcej kultury, ale może zostać wyobcowana w procesie asymilacji". Tak bardzo stara się przetrwać, że próbuje kopiować zachowania dominujące, rezygnując z części własnej tożsamości. To prowadzi do dalszego stresu, frustracji, utraty poczucia własnej wartości, zwątpienia. Zmiany są więc symboliczne, tokenizm nie przynosi korzyści organizacji, jest niszczący dla jednostek, a zespołowi pokazuje cynizm, brak zasad, w najlepszym przypadku hipokryzję organizacji.

## CZEMU WCIĄŻ TO ROBIMY?

Dlaczego zatem „pozorowanie reprezentacji", choć z gruntu nieracjonalne, jest działaniem wciąż praktykowanym, nie tylko w firmach, lecz także w życiu społecznym, politycznym, kiedy np. kobieta zostaje premierką rządu złożonego w 90 proc. z mężczyzn? Są co najmniej dwa podstawowe wyjaśnienia. Pierwsze – wierzymy, że równość jest wartością, chcemy zmian, bo rozumiemy procesy społeczno-kulturowe, znamy regulacje prawne, ale nie wiemy, jakie błędy możemy popełnić, brak nam wiedzy. Lub – tylko i wyłącznie – chcemy dostosować się do zmieniającego się otoczenia prawnego – wchodzą nowe regulacje, a organizacja chce uniknąć odpowiedzialności prawnej (wdrożenie *compliance*) i/lub wzmocnić markę (*diversity washing*). Robimy minimum, mamy „odhaczone". W każdym z przypadków co innego może stać za tokenizmem. Czasem wynika to z naiwnych przekonań, że samo wypełnienie zaleceń prawa zmieni rzeczywistość, czyli z niewiedzy, a nie złej woli. Może to być też celowe działanie, mające opóźnić zmiany. Jak mówił dr M.L. King – obietnica zapłaty, by jej uniknąć, gdyż nie potrzebujemy działań na rzecz równości płci, wprowadzamy je wyłącznie, by uniknąć odpowiedzialności.

## MASA KRYTYCZNA – CZY LICZBY WYSTARCZĄ?

Jestem przekonana, że większość polskich pracodawców reprezentuje pierwszy przypadek, są dobre chęci, brakuje wiedzy. Co ważne, i to dobra wiadomość dla wszystkich, którym zależy na równych prawach, definicja równowagi płci występująca w dyrektywie to 33 proc. w zarządach lub 40 proc. w radach nadzorczych. To daleko inna proporcja niż ta, którą wskazywała Kanter jako zagrożenie dla realnych zmian. Polska nie przyjęła jeszcze ustawy wdrażającej (stan na luty 2026 r.) jednak w procedowanych nadal projektach zaleceniem jest 33 proc., więc to dobry początek dla powodzenia tego procesu i działań samych pracodawców. Tu warto zrobić krok wstecz i dodać, że teoria tokenizmu Rosabeth Moss Kanter była fundamentalną pracą dla wielu późniejszych badań. Prawie pół wieku temu te odkrycia były przełomowe. Kolejni badacze jednak je rozwinęli, czasem nawet częściowo podważając.



eprasa.pl 88bd7b5140

*Gdy kobiety (mniejszości) stanowią mniej niż 15 proc., są traktowane jako „kobiety tokenowe" („symboliczni reprezentanci", „paprotki" ), a ich wpływ na decyzje jest bardzo ograniczony.*

Teoria tokenizmu ewoluowała i dzisiaj ważne jest podejście intersekcjonalne akcentujące, że doświadczenia „tokena" nie zależą tylko od wielkości reprezentacji, lecz także nakładania się/krzyżowania wielu tożsamości. Płeć, na której koncentrowały się badania Kanter, jest tylko jednym z jej wymiarów, co dość oczywiste, ale jak widać, potrzebny był czas (i badania), by wybrzmiało. I tak np. doświadczenia czarnych kobiet, kobiet z niepełnosprawnością, kobiet 50+ w zarządzie zdominowanym przez białych, pełnosprawnych, młodych mężczyzn są intensywniejsze niż białych kobiet, kobiet bez niepełnosprawności, młodych kobiet – bo może w tym przypadku występować krzyżowanie się, synergia seksizmu i rasizmu, ableizmu czy ageizmu.

## STATUS SPOŁECZNY A DOŚWIADCZENIE MNIEJSZOŚCI

Innym rozwinięciem teorii Kanter było odkrycie, że nie zawsze 15 proc. stanowi granicę odczuwania negatywnych konsekwencji z powodu widoczności i presji. Badania wykazały, że mężczyźni w zawodach zdominowanych przez kobiety (pielęgniarstwo, bibliotekoznawstwo) często nie doświadczają izolacji, lecz są szybciej awansowani. Opieka, służba zdrowia czy edukacja to sektory zdominowane przez kobiety, gorzej wynagradzane, ale często też osobami zarządzającymi są w nich właśnie przedstawiciele mniejszości. Te badania dowiodły, że istotną zmienną jest też status społeczny danej grupy, który może mieć większe znaczenie niż sama liczebność.

Inne rozwinięcie teorii tokenizmu Kanter dotyczyło osiągnięcia tzw. masy krytycznej (ok. 35 proc.), punktu, w którym zjawiska tokenizmu znikną, jak uważała badaczka. Współcześnie wiemy, że nie zawsze tak jest. W niektórych przypadkach zwiększenie liczby osób z grupy mniejszościowej prowadzi do zjawiska zagrożenia (*threat effect*). Dominująca grupa może poczuć się zagrożona i zacząć silniej dyskryminować mniejszość, aby utrzymać swoją pozycję czy władzę. To szczególnie ważne w kontekście wdrażania dyrektywy WoB. Bo choć wciąż aktualna jest zasada, że jedna kobieta – traktowana jest często jako token/„paprotka", dwie kobiety – zaczynają być dostrzegane, ale nadal mają ograniczony wpływ, a trzy kobiety – mają głos, to nie oznacza, że ryzyko tokenizmu przestaje istnieć. I nie mówimy tu wyłącznie o tokenizmie systemowym, kiedy działania pozorne są podejmowane celowo, ale także o wspomnianym wcześniej „efekcie zagrożenia".

## KLIMAT ORGANIZACYJNY JAKO WARUNEK ZMIANY

Zmian nie da się osiągnąć bez dodatkowych działań, które te procesy w organizacji wspierają. To edukacja, dialog, partycypacja, włączanie obu płci, wzmacnianie kobiet, ale i wspieranie mężczyzn w odkrywaniu pułapek nierówności na rynku pracy i wartości równego traktowania. Potrzeba uważności i świadomości, że tokenizmem są też wszelkie działania podejmowane „dla świętego spokoju": jedna kobieta w zespole projektowym, jedna liderka, która osiągnęła oszałamiający sukces w naszej organizacji, jedna kobieta w dyskusji. To nie zmiana systemowa, lecz jej atrapa – zatrute owoce pozornej równości.

Współczesne badania dowiodły, że dla budowania włączających organizacji, czerpiących z siły różnorodności, konieczne jest stworzenie odpowiedniego klimatu organizacji, bezpieczeństwa psychologicznego. To otwartość na błędy, zachęta do eksperymentowania, dzielenia się swoimi obawami, a także możliwość zrozumienia, jak działamy jako ludzie: z awersją do ryzyka, a więc zmian, bagażem nieuświadomionych uprzedzeń, popełnianiem błędów poznawczych i naturalną skłonnością do bliskości z podobnymi do nas (system 1 i system 2/mózg szybki i wolny).

Zmiany, których potrzebujemy, by równość płci na świecie stała się faktem zgodnie z przewidywaniami Global Gender Gap Report, nie nastąpią wcześniej niż za sto lat. To smutny prognostyk, ale też pewna wskazówka, by nie oczekiwać spektakularnych sukcesów (te grożą tokenizmem), ale cierpliwie robić swoje, mimo wszystko z optymizmem. Nadal wierzę, że przyspieszenie zmian na tej drodze jest możliwe, a nade wszystko, że warto się starać. ● ©



eprasa.pl 88bd7b5140

# GEODIS z tytułem Solidny Pracodawca 2025

**GEODIS Road Network już po raz 10. został uhonorowany prestiżowym tytułem Solidny Pracodawca Roku. To specjalne wyróżnienie jest nagrodą dla firm, które swoją postawą promują wartości, jakie zawierają się w definicji solidności zatrudnienia.**

Dla czołowego operatora logistycznego to ogromne wyróżnienie, ale przede wszystkim ukoronowanie systematycznej pracy całego zespołu w kierunku tworzenia przyjaznych warunków w miejscu pracy i wspierania rozwoju kompetencji pracowników.

*– Bardzo cieszy nas fakt, że rynek zauważa i docenia GEODIS jako prestiżowego pracodawcę. Rzeczywiście, na co dzień dokładamy wszelkich starań, aby budować środowisko pracy z troską o bezpieczeństwo, ale również zadowolenie i możliwości rozwoju naszych pracowników. Zależy nam na zaufaniu, partnerstwie i dobrych relacjach, które są fundamentem solidności* – mówi Maja Kuryłło, Dyrektor Personalny GEODIS.

W ramach rozwoju kompetencji pracownicy mają do wyboru szeroki wachlarz szkoleń i projektów. Od kilku lat GEODIS realizuje program rozwojowy „Akademia Rozwoju", który został zaprojektowany z myślą o wszystkich pracownikach w podziale na różne potrzeby grup pracowniczych. Obok programów rozwojowych GEODIS oferuje szereg benefitów, a codzienną pracę urozmaica konkursami i inicjatywami, np. drużyna biegowa z dofinansowaniem do opłat startowych. Aby pracownicy mogli się rozwijać, muszą czerpać satysfakcję z pracy, aby mieli poczucie, że są w odpowiednim miejscu i mogą rozwijać swoje zawodowe ambicje. Dlatego GEODIS dba o rozwój talentów, sprawne funkcjonowanie procesów, takich jak onboarding, szkolenia wewnętrzne, systematyczne badania zaangażowania pracowników czy staże.

Społeczna odpowiedzialność biznesu to dla Grupy GEODIS szczególne zagadnienie. Firma angażuje się akcje proekologiczne, a także daje przestrzeń na rozwój wolontariatu pracowniczego. Grupa wolontariuszy „GEODIS Pomaga" to nie tylko ludzie, których łączą podobne wartości i pasja, ale przede bezinteresowna potrzeba czynienia dobra.

GEODIS zatrudnia najlepszych ekspertów z branży, dbając przy tym o dobre relacje z młodym pokoleniem. I to właśnie z myślą o nich stworzył program stażowy „GEODIS – kurs na rozwój", w ramach którego organizuje regularnie praktyki, wycieczki, wizyty studyjne oraz spotkania eksperckie pod nazwą „Poznaj logistykę z GEODIS". Od wielu lat GEODIS współpracuje ze środowiskiem akademickim w ramach Programu Top Young 100. Chętnie wspiera rozwój osób młodych, które planują rozwój kariery zawodowej w branży TSL.

*– Potwierdzeniem tytułu Solidnego Pracodawcy Roku jest też Program Poleceń Pracowniczych w GEODIS. Widzimy, jak bardzo nasi pracownicy angażują się w polecanie nas swoim znajomym jako solidnego, stabilnego miejsca pracy. To najlepsza rekomendacja i dowód na to, że dobrze się u nas czują i są gotowi nas polecać. Każdy z polecających to ambasador naszej marki i bardzo to doceniamy* – mówi Justyna Trzcińska, Kierownik Działu Rekrutacji i Rozwoju w GEODIS.

eprasa.pl 88bd7b5140

# LIDERKI NA TRUDNE CZASY

## Co kryje się za szklanym klifem, luką płacową i niewidzialną pracą kobiet?

**dr Zuzanna Staniszewska**

*Katedra Zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego*

W ostatnich latach coraz częściej obserwujemy, że kobiety obejmują stanowiska przywódcze w momentach szczególnie trudnych dla organizacji. Dzieje się tak dlatego, że gdy firma traci płynność, zaufanie pracowników spada, a dotychczasowe strategie zawodzą, kobieta bywa postrzegana jako osoba, która „uporządkuje chaos", przywróci stabilność i poprawi relacje.

W literaturze zjawisko to określane jest mianem *glass cliff* – „szklanego klifu". Termin ten został po raz pierwszy użyty przez badaczy z Uniwersytetu w Exeter na początku XXI w. w artykule naukowym poświęconym kobietom w brytyjskim świecie biznesu. Michelle Ryan i Alex Haslam[1] odkryli, że kobiety były nadreprezentowane na „prestiżowych stanowiskach, które były ryzykowne lub niepewne". W praktyce oznacza to sytuację, w której kobiety awansują na wysokie stanowiska w warunkach podwyższonego ryzyka porażki. Metafora klifu trafnie oddaje fakt, że taki awans wiąże się z dużym narażeniem na porażkę i ograniczonym marginesem błędu.

## REALNE PRZYKŁADY RYZYKA PRZYWÓDCZEGO

Jednym z najbardziej znanych przykładów mechanizmu „szklanego klifu" jest przypadek Mary Barra, która objęła stanowisko CEO General Motors w momencie, gdy firma zmagała się z poważnym kryzysem reputacyjnym związanym z wadami technicznymi pojazdów oraz konsekwencjami wcześniejszego bankructwa. Jej nominacja była szeroko komentowana jako symbol zmiany kultury organizacyjnej, ale jednocześnie oznaczała przejęcie odpowiedzialności w warunkach podwyższonego ryzyka. Podobne schematy można było zaobserwować w wielu europejskich firmach w latach 2020–2022, czyli podczas pandemii COVID-19, gdy kobiety częściej niż wcześniej awansowały do ról zarządczych w sektorach dotkniętych kryzysem – od ochrony zdrowia po logistykę oraz usługi.

Kolejnym przykładem jest decyzja Yahoo! z 2012 r., gdy organizacja powierzyła stanowisko CEO Marissie Mayer w momencie głębokiego kryzysu – po latach spadków i utraty pozycji rynkowej na rzecz Google. Była trzecią prezeską firmy w ciągu niespełna roku, co odzwierciedlało skalę niestabilności organizacyjnej. Mimo kilku prób restrukturyzacji w 2017 r. ustąpiła ze stanowiska pod presją inwestorów, a odpowiedzialność za brak przełomu przypisano głównie jej decyzjom. Dopiero po sprzedaży kluczowych aktywów i ustabilizowaniu sytuacji organizacyjnej zarządzanie firmą przejął Thomas McInerney – już w warunkach mniejszego ryzyka i wyraźnie uporządkowanej struktury.

## PRESJA I OGRANICZONY MARGINES BŁĘDU

Czas objęcia roli kierowniczej ma kluczowe znaczenie dla tego, jak oceniane jest późniejsze przywództwo. Mężczyźni częściej obejmują stanowiska wtedy, gdy organizacja jest stabilna i daje przestrzeń do dalszego wzrostu. Kobiety natomiast wchodzą w role liderów w czasie kryzysu, restrukturyzacji lub konfliktów wewnętrznych. W praktyce oznacza to, że ich przywództwo od samego początku funkcjonuje pod większą presją, przy mniejszym marginesie błędu i w warunkach bardziej krytycznej oceny ze strony otoczenia.

Z perspektywy działów HR rodzi to istotne implikacje. Gdy kryzys się pogłębia, łatwiej przypisać

winę liderce, która „nie poradziła sobie", niż dostrzec strukturalne uwarunkowania sytuacji. „Szklany klif" jest czymś innym niż „szklany sufit". Pojawia się w momentach, gdy kobiety zostają dopuszczone do najwyższych stanowisk, ale w warunkach podwyższonego ryzyka i ograniczonych zasobów. W praktyce często wzmacnia wcześniejsze bariery, ponieważ porażki w takich okolicznościach bywają później interpretowane jako dowód braku kompetencji, a nie efekt wyjątkowo trudnych warunków startu.

## SKALA I PRZYCZYNY LUKI PŁACOWEJ

Dlaczego luka płacowa trwa, skoro wszyscy wiedzą, że jest błędem po stronie zarządzających? Luka płacowa (*gender pay gap*) odnosi się do systematycznej różnicy w przeciętnych wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, mierzonej najczęściej jako procentowa różnica w średnich lub medianowych zarobkach brutto. Nie dotyczy ona wyłącznie bezpośredniego porównania płac na tych samych stanowiskach, lecz odzwierciedla także szersze mechanizmy strukturalne rynku pracy, takie jak segregacja zawodowa, nierówny dostęp do awansów, różnice w ciągłości karier oraz odmienne wyceny tej samej pracy. Luka płacowa jest jednym z najlepiej rozpoznanych, a jednocześnie najbardziej uporczywych problemów rynku pracy. Mimo powszechnej świadomości, że różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn nie mają uzasadnienia merytorycznego, zjawisko to utrzymuje się zarówno w Polsce, jak i w całej Unii Europejskiej.

Według danych Eurostatu (Gender Pay Gap statistics)[2] surowa luka płacowa w Polsce – liczona zgodnie z metodologią unijną – wynosi ok. 4,5–5 proc. i na pierwszy rzut oka może sprawiać wrażenie relatywnie niskiej na tle UE. Ten wskaźnik jest jednak mylący, ponieważ nie uwzględnia różnic strukturalnych między kobietami i mężczyznami na rynku pracy. Dopiero analiza skorygowanej luki płacowej, kontrolująca takie czynniki, jak poziom wykształcenia, zajmowane stanowisko, doświadczenie zawodowe, staż pracy, branża, liczba przepracowanych godzin czy region zatrudnienia – pozwala na porównanie wynagrodzeń osób o przybliżonych kwalifikacjach i wykonujących podobną pracę. W takim ujęciu różnice płacowe w Polsce okazują się istotnie wyższe i szacowane są na poziomie 12–21 proc.

## DŁUGOFALOWE KONSEKWENCJE RÓŻNIC W WYNAGRODZENIACH

Dlaczego więc luka płacowa utrzymuje się, skoro osoby zarządzające są świadome jej istnienia? Jednym z powodów jest fakt, że luka płacowa rzadko wynika z jednej decyzji. To raczej efekt kumulacji drobnych nierówności na przestrzeni czasu – niższych wynagrodzeń na wejściu, rzadszych awansów poziomych, mniejszej widoczności w kluczowych projektach oraz przerw lub spowolnień kariery związanych z macierzyństwem czy opieką nad starszymi.

Skutki luki płacowej nie ograniczają się wyłącznie do bieżących dochodów, lecz kumulują się w czasie, wpływając na kluczowe decyzje życiowe. Dane pokazują, że aż 44 proc.[3] kobiet odkłada decyzję o posiadaniu dzieci, wskazując na niepewność zawodową lub finansową jako główną barierę. Skumulowany efekt niższych zarobków w trakcie życia zawodowego oznacza dla kobiet również mniejsze oszczędności emerytalne, a tym samym wyższe ryzyko finansowej niepewności w późniejszym wieku. Zniwelowanie tej luki jest niezbędne zarówno z perspektywy indywidualnej, jak i dla budowania sprawiedliwego społeczeństwa. Mimo że luka płacowa w Polsce jest jedną z niższych w UE, tempo zmian w ostatnich latach pozostaje niewielkie, co sugeruje, że problem ten nie został jeszcze skutecznie rozwiązany.

## PRAWO I NARZĘDZIA DO WYRÓWNYWANIA SZANS

Kobiety zarabiają mniej nie z powodu braku kompetencji, lecz dlatego, że ich decyzje zawodowe są silnie kształtowane przez realia opieki i oczekiwania społeczne. Te „wybory" rzadko są w pełni dobro-

> *W Polsce skorygowana luka płacowa wynosi 12–21 proc. – różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn nie wynikają z braku kompetencji, lecz z kumulacji strukturalnych nierówności na rynku pracy.*



eprasa.pl 88bd7b5140

wolne – częściej stanowią racjonalną odpowiedź na system, który premiuje nieograniczoną dyspozycyjność i przerzuca koszty opieki na kobiety. W konsekwencji godzą się one na pracę z mniejszym zakresem odpowiedzialności, łatwiejszą do pogodzenia z codziennymi obowiązkami. Odrzucają projekty wymagające dyspozycyjności poza standardowymi godzinami, rzadziej zmieniają miejsce pracy lub decydują się na relokację. W efekcie wolniej awansują i rzadziej trafiają na najwyższe stanowiska. Częściej też pracują w obszarach społecznie niezbędnych, lecz systemowo niedoszacowanych, takich jak edukacja, pomoc społeczna czy administracja publiczna.

Istotnym krokiem w kierunku ograniczania luki płacowej jest przyjęta na poziomie Unii Europejskiej dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń (Pay Transparency Directive[4]), która zaczęła obowiązywać państwa członkowskie od 2026 r. Nowe regulacje zobowiązują firmy zatrudniające co najmniej 100 pracowników do regularnego raportowania różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, a w przypadku przekroczenia 5 proc. luki – do przeprowadzenia wspólnej analizy płac z udziałem przedstawicieli pracowników. Dyrektywa wprowadza także prawo pracowników do informacji o poziomach wynagrodzeń oraz zakaz pytania kandydatów o historię płac, przesuwając odpowiedzialność za równość wynagrodzeń z jednostek na organizacje i czyniąc lukę płacową mierzalnym, a nie deklaratywnym problemem zarządczym.

## NIEWIDZIALNA PRACA PRZYWÓDCZA KOBIET

Jednym z najmniej widocznych, a zarazem kluczowych aspektów kobiecego przywództwa jest tzw. *invisible work* – niewidzialna praca organizacyjna i emocjonalna. Obejmuje ona działania, które rzadko trafiają do opisów stanowisk, a jeszcze rzadziej do systemów ocen okresowych. Kobiety w rolach kierowniczych częściej angażują się w mediowanie konfliktów, wspieranie pracowników w sytuacjach kryzysowych, dbanie o atmosferę zespołu oraz nieformalne „utrzymywanie relacji". W literaturze zjawisko to bywa także określane jako *mankeeping* – praca polegająca na podtrzymywaniu spójności społecznej organizacji. Jest ona niezbędna dla efektywności zespołów, retencji pracowników i długofalowej stabilności, ale nie przekłada się bezpośrednio na mierzalne wskaźniki biznesowe. Paradoks polega na tym, że organizacje coraz częściej deklarują, iż cenią empatię, inkluzywność i dobrostan pracowników, a jednocześnie formalnie nagradzają wyłącznie to, co da się łatwo policzyć. W efekcie kobiety wykonują znaczną część pracy, która umożliwia realizację celów strategicznych, lecz same nie odnoszą z tego proporcjonalnych korzyści zawodowych.

## ZMIANA PERSPEKTYWY ZAMIAST KOLEJNYCH DEKLARACJI

Opisane zjawiska – szklany klif, luka płacowa i niewidzialna praca – są ze sobą ściśle powiązane. Pokazują, że wyzwania kobiet w przywództwie nie wynikają z braku kompetencji, lecz z niedopasowania systemów i praktyk organizacyjnych do realnego wkładu pracy, jaki wnoszą. Dla działów HR i zarządzających oznacza to konieczność zadania trudnych pytań: co naprawdę nagradzamy, kogo uznajemy za skutecznego lidera i jakie formy pracy pozostają poza systemami ocen. Bez tej refleksji równość pozostanie deklaracją, a nie realną praktyką zarządzania.

Jeżeli organizacje rzeczywiście chcą zmniejszać nierówności, potrzebują zmiany perspektywy, a nie kolejnych deklaracji równościowych w formie raportów, ulotek czy niespełnionych obietnic. Oznacza to konieczność uznania, że przywództwo nie polega wyłącznie na podejmowaniu decyzji, lecz także na realnym uwzględnianiu zróżnicowanych doświadczeń zawodowych, nielinearnych ścieżek kariery oraz kontekstów opieki i odpowiedzialności społecznych, które w sposób nieproporcjonalny kształtują kariery kobiet. Dopiero takie podejście pozwala projektować praktyki zarządcze, które nie karzą za macierzyństwo, przerwy w zatrudnieniu czy ograniczoną dyspozycyjność, lecz traktują je jako element rzeczywistego funkcjonowania rynku pracy. ● ©

Przypisy

[1] M. K. Ryan, S.A. Haslam, „The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions", „British Journal of Management", 16(2) 2005, 81–90, https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

[2] https://ibs.org.pl/o-ile-wiecej-zarabiaja-mezczyzni-od-kobiet/

[3] https://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2023/03/27/does-it-make-sense-to-delay-motherhood-for-your-career/

[4] https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng



eprasa.pl 88bd7b5140

**Dagmara Kołodziejczyk**

*Ekspertka w dziedzinie przywództwa, strategii HR i transformacji kultury organizacyjnej; pionierka Eko-Przywództwa[1] w Polsce i akredytowana trenerka tej metody. Psycholożka, certyfikowany coach ICC, konsultantka MindSonar. Prezeska zarządu Together Consulting.*

eprasa.pl 88bd7b5140

# PRAWDZIWA JA W BIZNESIE

## Eko-Przywództwo jako droga do autentyczności w roli liderki

Zanim wejdziesz do biura, na chwilę się zatrzymujesz. Poprawiasz marynarkę, prostujesz plecy, nakładasz dobrze znaną maskę profesjonalizmu: mam wszystko pod kontrolą. Każdego dnia przypominasz sobie, że musisz być kompetentna i opanowana. Gotowa, by prowadzić zespół i podejmować trudne decyzje – zwłaszcza wtedy, gdy jesteś jedyną kobietą w pokoju. Z czasem jednak ta rola zaczyna męczyć. Choć działasz perfekcyjnie, coraz wyraźniej czujesz, że oddalasz się od siebie. I właśnie wtedy pojawia się ważne odkrycie: skuteczne przywództwo nie rodzi się z kontroli ani perfekcji, lecz z autentyczności i spójności.

W 2024 r. kobiety zajmowały 41,8 proc. stanowisk kierowniczych w Polsce – to wynik dający naszemu krajowi trzecie miejsce w UE[2]. Dane pokazują, że liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych rośnie z roku na rok. Polskie liderki są coraz lepiej przygotowane merytorycznie, świadome swoich kompetencji i sprawnie korzystają z nowoczesnych narzędzi, także technologicznych. A jednak nadal na swojej drodze mierzą się z licznymi ograniczeniami. Część z nich nakłada na nie środowisko biznesowe – wciąż żywe są stereotypy i uprzedzenia dotyczące płci. Inne wynikają z wewnętrznej presji samych kobiet. Potrzeba bycia idealną szefową, często jedyną kobietą w zarządzie lub pierwszą w historii firmy, nie jest neutralna. Wpływa na decyzje, relacje i kulturę pracy całego zespołu. Jak w warunkach wysokich oczekiwań, odpowiedzialności i presji wyników zachować autentyczność, nie tracąc pozycji liderki?

### NIEREALNE CELE

„Prawdziwy lider zawsze ma wszystko pod kontrolą, jest stanowczy, efektywny, odporny psychicznie, nie daje się ponosić emocjom. To on podejmuje decyzje w firmie, wszystko wie i za wszystko jest odpowiedzialny. On prowadzi, rozwiązuje problemy i ratuje z opresji". Właśnie taki wizerunek lidera był przez lata utrwalany przez media, kulturę, a nierzadko także przez samych szefów, którzy bali się przyznać do popełnianych błędów.

W pracy z liderkami dostrzegam, że wiele z nich usiłuje dziś dosięgnąć ideału, który w rzeczywistości nie istnieje. A ponieważ uważają, że nie są wystarczająco dobre, podnoszą sobie poprzeczkę jeszcze wyżej. Słyszą, że kobiety są „zbyt emocjonalne", więc starają się ukrywać emocje w kontaktach z zespołem. Chcą udowodnić, że traktują biznes poważnie, więc spędzają na pracy każdą wolną chwilę, biorą odpowiedzialność za wszystkie działania i muszą zatwierdzać nawet drobne decyzje pracowników. Cena, jaką za to płacą, jest bardzo wysoka: nieustanne napięcie, zmęczenie, frustracja, syndrom oszustki, a co za tym idzie – wypalenie zawodowe oraz poczucie, że udają kogoś, kim nie są. A przecież kluczem do świadomego i skutecznego przywództwa



eprasa.pl 88bd7b5140

jest autentyczność. To właśnie w ich wrażliwości jest źródło mocy do efektywnego zarządzania.

## PRZYWÓDZTWO, KTÓRE DZIŚ NIE DZIAŁA

Wiele współczesnych liderek, prowadząc swoje firmy lub zespoły, wchodzi w konkretne role przywódcze. Dr Simon Western – uznany brytyjski psycholog, który współpracował z Ford Motors czy Microsoft – wyróżnił trzy najczęściej pojawiające się podejścia. Każde z nich odpowiadało na potrzeby danej epoki – dziś, gdy biznes oraz wymagania pracowników tak bardzo się zmieniły, modele te już nie wystarczą. W polskich firmach spotkamy następujące style zarządzania:

• Kontroler to lider ery przemysłowej – koncentruje się na efektywności, optymalizacji procesów i hierarchicznym nadzorze. W czasach stabilnych, powtarzalnych procesów taki styl przywództwa mógł przynosić pożądane efekty, ale we współczesnym środowisku niepewności nadmierna kontrola odbiera zespołom przestrzeń do samodzielności i kreatywności, a samą liderkę naraża na przeciążenie i wypalenie.

• Terapeuta – lider dobrostanu – pielęgnuje relacje i dba o komfort zespołu, często stawiając potrzeby innych ponad własnymi. Choć empatia i troska są wartościami, które wzmacniają zaangażowanie ludzi, to bez wyraźnych granic i konkretnych standardów ten styl może prowadzić do braku odpowiedzialności. Bywa że terapeuci unikają trudnych decyzji – nie wyciągają konsekwencji, tolerują błędy pracowników, co negatywnie wpływa na całą organizację. Liderka-terapeutka często ma poczucie, że odpowiedzialność za całą firmę i wszystkich pracowników spoczywa na jej barkach.

• Mesjasz – lider wizji – zjednuje sobie ludzi poprzez swoją charyzmę i determinację. Inspiruje oraz wprowadza innowacyjne rozwiązania. Niestety bywa że przejmuje całkowitą kontrolę nad narracją w organizacji, co prowadzi do marginalizacji pracowników, którzy myślą inaczej. W silnie zhierarchizowanej firmie prowadzonej przez liderkę-mesjasza brakuje miejsca na indywidualizm.

Nie oznacza to jednak, że którykolwiek z tych stylów jest z definicji zły i należy go całkowicie odrzucić. Warto czerpać z każdego z nich, wybierając to, co najbardziej wartościowe. Problem pojawia się wtedy, gdy liderka zatrzymuje się w jednej roli i zaczyna traktować ją jako jedyny sposób zarządzania. Takie ograniczanie się do jednego modelu szybko prowadzi do wewnętrznego konfliktu – pojawia się poczucie noszenia maski i działania wbrew sobie. Zdarza się, że liderka chce być empatyczna lub inspirująca, ale nie pozwalają jej na to sztywne ramy „modelu kontrolerki". Tymczasem skuteczne przywództwo polega na rozpoznawaniu sytuacji, dopasowaniu stylu działania do jej potrzeb, a także na postępowaniu zgodnie ze swoim sumieniem i wewnętrznymi wartościami.

## EKO-PRZYWÓDZTWO – ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA WSPÓŁCZESNOŚCI

Odpowiedzią na wyzwanie, z którym mierzą się dziś liderki – potrzebę bycia autentyczną i spójną w świecie, w którym przywództwo wciąż bywa utożsamiane z rządzeniem twardą ręką – jest Eko-Przywództwo. Model ten, stworzony przed dr. Simona Westerna, polega na dynamicznym reagowaniu zarówno na wewnętrzne, jak i zewnętrzne potrzeby organizacji, przy jednoczesnym zaspokajaniu wymagań biznesowych i społecznych. Według tego podejścia firma powinna działać jak sieć powiązań, a nie jak piramida. Co to oznacza?

Eko-Przywództwo to spojrzenie na organizację z szerszej perspektywy – obejmującej m.in. rynek globalny i lokalny, technologię, ale także pracowników i lidera. Podejście to cechuje się również przywództwem rozproszonym – każdy w zespole może być liderem swojego obszaru. Istotna jest też adaptacyjność, czyli kluczowa w dzisiejszym świecie zdolność do reagowania na zmiany. W centrum tego stylu znajdują się wartości, takie jak współodpowiedzialność i etyka. Liderki stosujące zasady Eko-Przywództwa budują swoje zespoły na zaufaniu i długofalowych relacjach, wzajemnym wsparciu i empatii, dzięki czemu pracownicy czują się ważną częścią firmy – są samodzielni, mają sprawczość, ale jednocześnie wiedzą, że ich szefowa wspiera ich w codziennej pracy.

Ten styl przywództwa oparty jest na pięciu Ramach: Głębi, Relacji, Przywództwa, Sieci oraz Strategii. W kontekście bycia świadomą, autentyczną i działającą spójnie liderką najważniejsza jest pierwsza z nich – ponieważ, aby prowadzić innych, liderka musi najpierw poznać siebie. Przyjrzyjmy się jej uważniej.

## RAMA GŁĘBI

Rama Głębi jest fundamentem wszystkich pozostałych obszarów, na których oparte jest Eko-Przywództwo. To tutaj pojawiają się pytania o tożsamość,



eprasa.pl 88bd7b5140

sens, emocje i wewnętrzną spójność. Dotyczy ona relacji z własnym „ja" – tego, kim jest liderka poza pełnioną funkcją, jakimi wartościami się kieruje, w jaki sposób schematy, także te nieuświadomione, wpływają na jej decyzje oraz relacje z innymi. Rama ta pozwala zrozumieć, że liderka to człowiek z historią, emocjami, przekonaniami i doświadczeniami. Celem jest zyskanie samoświadomości – zrozumienie, kim się jest poza oczekiwaniami otoczenia – oraz dojrzałości emocjonalnej, w której emocje stają się źródłem informacji, a nie czymś, co trzeba tłumić.

Dlaczego to takie ważne? Bo niezrozumienie siebie prowadzi do podejmowania decyzji wbrew sobie. Ponadto choć na pierwszy rzut oka może nam się wydawać, że niespójność i brak autentyczności są niewidoczne dla pracowników, nie jest to prawdą. Taka postawa bardzo szybko podkopuje zaufanie, osłabia relacje i obniża skuteczność. Zespół wyczuwa, że liderka jest niepewna w tym, co robi, że jedynie odgrywa wyuczona rolę.

Z doświadczenia wiem, że dla kobiet Rama Głębi ma szczególne znaczenie. Od najmłodszych lat uczone jesteśmy dopasowywania się, spełniania oczekiwań i stawiania potrzeb innych ponad własne. W dorosłym życiu przekłada się to na silną presję bycia „wystarczająco dobrą" liderką – kompetentną, opanowaną, stanowczą, a jednocześnie empatyczną, choć oczywiście „nie za bardzo" emocjonalną... Dlatego tak istotne jest zatrzymanie się w codziennym pędzie i zastanowienie się nad własnymi potrzebami oraz wartościami. Warto integrować różne części swojej osobowości, zamiast je zmieniać lub dopasowywać do wyśrubowanego ideału lidera. Należy budować autentyczność zamiast perfekcyjnego wizerunku. Spójność nie jest cechą charakteru, którą posiadają tylko nieliczni – jest efektem konkretnej pracy.

## ODWAGA DO BYCIA SOBĄ

Jako mentorka liderek czasami słyszę od nich, że „początkowo z maską silnej szefowej było łatwiej prowadzić zespół". Dla wielu kobiet to naturalna strategia adaptacyjna – sposób, by odnaleźć się w świecie, który przez lata nagradzał stanowczość, kontrolę i emocjonalny dystans. Problem polega na tym, że to rozwiązanie działa tylko krótkoterminowo. Prawdziwe przywództwo – Eko-Przywództwo – to odwaga do bycia sobą – ze swoją wrażliwością i emocjami. Złość, smutek, lęk czy ekscytacja nie są powodem do wstydu, lecz źródłem informacji. Pokazują, gdzie przekraczane są nasze granice, co jest dla nas ważne i czego naprawdę potrzebujemy. Równie istotne jest reagowanie na sygnały płynące z naszego ciała. Uważność na nie pozwala na samoregulację bez tłumienia i odcinania się od swojego „ja".

## AUTENTYCZNA – NIE PERFEKCYJNA

Autentyczność w przywództwie nie oznacza mówienia wszystkiego wszystkim ani ciągłego odsłaniania swoich słabości. To świadome stawianie granic i wybieranie tego, co, kiedy i komu pokazujemy. To różnica między poczuciem własnej wartości a potrzebą udowadniania jej za wszelką cenę. Liderka stosująca Eko-Przywództwo, czyli gotowa na wyzwania współczesnego biznesu, jest spójna i autentyczna – nie perfekcyjna. Zna swoje ograniczenia, wie, które z nich warto zmieniać, i co w sobie rozwijać, ale przede wszystkim ma świadomość własnych zasobów – kompetencji, talentów i mocnych stron, na których może budować zespół. Dzięki temu nie działa w nieustannym napięciu i nie ma potrzeby ciągłego udowadniania, że jest wystarczająco dobra, by zajmować kierownicze stanowisko.

Spójność ma szczególne znaczenie w świecie, w którym wiele kobiet wciąż jest jedynymi przedstawicielkami swojej płci w zarządzie firmy lub pierwszymi liderkami w historii organizacji. Taka pozycja niesie ze sobą ogromną odpowiedzialność, samotność decyzyjną i presję, by być wzorem dla innych. To właśnie tutaj często pojawia się syndrom oszustki, chroniczne zmęczenie i przeciążenie psychiczne – koszty, o których rzadko mówi się głośno. Eko-Przywództwo pokazuje, że skuteczność nie musi oznaczać udawania kogoś innego. Przeciwnie – dopiero kontakt z własnymi wartościami, emocjami i granicami pozwala działać skutecznie. Zamiast więc wciąż pytać: „Jak być lepszą liderką?", warto docenić siebie, zastanowić się, jak prowadzić innych, pozostając sobą.

Kobiety, które prowadzą zespoły lub stoją na czele organizacji i chcą odkryć autentyczność w swojej roli, zapraszamy na warsztat „Prawdziwa ja w biznesie", a także do pracy indywidualnej. Więcej informacji na: https://togetherconsulting.pl/ ● ©

**Przypisy**

[1] Zapis „Eko-Przywództwo" został zachowany w brzmieniu przyjętym przez autorkę.

[2] Raport SDG 2025, cel 5, https://raportsdg.stat.gov.pl/cel5.html



eprasa.pl 88bd7b5140

**Marka Rituals jest oparta na sensie, uważności i codziennych rytuałach. Jak Dział HR przekłada te deklaracje na realne procesy – zwłaszcza w pracy z młodymi ludźmi?**
Wartości są częścią naszego DNA, ale są też obietnicą – i to jest kluczowe. Młodzi kandydaci bardzo szybko weryfikują, czy te słowa mają pokrycie w działaniach, czy są tylko hasłami. Dlatego zaczynamy od rekrutacji i traktujemy ją nie jako test kompetencji, ale jako sprawdzenie dopasowania do organizacji w duchu *win-win*. Chcemy mieć pewność, że kandydat dostaje od nas propozycję, która naprawdę ma dla niego wartość, a nie wyłącznie etat. Z perspektywy HR-owej to jest nadawanie znaczenia procesom. Wartości są ważne, ale czasem trudne do zrozumienia – dlatego przekładamy je na zachowania: pokazujemy ludziom, czego oczekujemy i co oferujemy na poziomie codziennego stylu pracy. I to działa, bo pomaga przenieść ideę uważności i sensu z poziomu deklaracji do poziomu praktyki.

**Rynek retailowy bywa trudny rekrutacyjnie. Czy Rituals jest dziś w sytuacji, że może wybierać kandydatów – czy raczej bywa to „gaszenie pożarów"?**
W Polsce funkcjonuje ponad 70 sklepów, a świadomość marki jest już na tyle wysoka, że mamy bardzo dobrą responsywność kandydatów. Dbamy też o candidate experience – to jest dla nas ważne, bo pierwsze zetknięcie z organizacją buduje zaufanie. Więcej wyzwań mamy w Rumunii i na Węgrzech – tam nie jesteśmy jeszcze tak osadzoną i zaufaną marką pracodawcy. W tych krajach silniej działa też potrzeba stabilizacji – ludzie częściej boją się zmiany pracy, nawet jeśli ich obecne miejsce nie jest idealne. Dlatego musimy włożyć dużo pracy w employer branding, ale też w zwykłą obecność: poznanie profilu kandydata, zrozumienie jego obaw i pokazanie, że jesteśmy stabilnym pracodawcą. Natomiast widzimy już efekty – rotacja w nowych sklepach w tych krajach jest mała.

> Coraz częściej łapię się na tym, że potrzebuję wcisnąć pauzę i sprawdzać, czy biegnę tam, gdzie chcę biec. Staram się pracować bardziej refleksyjnie – w kontrze do starego sposobu myślenia „zrobić, dowieźć, udowodnić".

**Wspomina Pani o różnorodności potrzeb pracowników. Co dziś jest najtrudniejsze w budowaniu warunków pracy odpowiadających na oczekiwania kandydatów?**
Dziś potrzeby pracowników są dynamiczne, bo spotykają się w jednej organizacji różne pokolenia – a sens pracy znaczy dla nich coś zupełnie innego. Dla części osób kluczowa jest stabilizacja i bezpieczeństwo. Dla innych ważniejsza jest elastyczność: planowanie czasu pracy, przestrzeń na życie poza pracą, rozwój. I tych punktów styku jest coraz mniej. Z perspektywy Działu HR największym wyzwaniem jest zadbanie o tę różnorodność potrzeb, a jednocześnie zapewnienie ciągłości operacyjnej. Musimy zbudować grafiki, otworzyć sklep na czas, zadbać o standardy obsługi, produkt na półkach, przeszkolenie zespołu. A jednocześnie po drugiej stronie często mamy młodą osobę, która studiuje, pisze pracę dyplomową, trenuje albo planuje wyjazd. Przekonałam się, że kluczem jest transparentność zasad – po to, żeby obie strony wiedziały, na co się umawiamy i czego możemy od siebie oczekiwać. Partnerstwo w praktyce oznacza szukanie równowagi: maksymalnie dużo elastyczności tam, gdzie to możliwe, ale bez udawania, że retail może działać bez stabilnej obecności ludzi.

**W Rituals bardzo wcześnie przekazywana jest odpowiedzialność pracownikom. Jak to działa w praktyce i co daje organizacji?**
W pracy z młodymi osobami widzimy, jak ważne jest to, by byli traktowani jak jednostki i jak dorośli. U nas zaczyna się od zaufania. Nawet taki przykład jak klucz do sklepu – to nie jest symboliczny przywilej dla wybranych, u nas każdy pracownik odpowiada za otwieranie i zamykanie sklepu. Ale za tym idzie realna odpowiedzialność za procesy. To jest niesamowicie rozwojowe doświadczenie.



eprasa.pl 88bd7b5140

# Anna Siewiera

Head of HR CEE
w Rituals

Często to jest pierwszy raz, kiedy młoda osoba dostaje tak duży kredyt zaufania, a jednocześnie realną sprawczość. I co najważniejsze: my się na pracownikach nie zawodzimy w tym obszarze. Ludzie naprawdę potrafią otwierać i zamykać sklepy na czas, dbać o standardy. Jestem z tego bardzo dumna. W efekcie budujemy dojrzałość, której nie da się zadeklarować szkoleniem. Ona powstaje w praktyce: w odpowiedzialności, w partnerskiej relacji i w poczuciu, że to, co robię, ma znaczenie.

**Jest Pani ambasadorką Polish Eco-Leadership Community. Jak ta idea przenosi się na codzienność liderów – i dlaczego to podejście rezonuje dziś tak mocno w organizacjach?**
Dołączyłam do tej inicjatywy bez wygórowanych oczekiwań – chciałam po prostu lepiej zrozumieć, czym jest Eco-Leadership. I z perspektywy liderki to jest bardzo ciekawe doświadczenie, bo pomaga zobaczyć, dlaczego funkcjonuję w taki sposób, a potem zadać sobie pytanie: jaka jest cena bycia liderką, jak leadership może pomóc mi złapać równowagę? Żyjemy w rzeczywistości skrajnie dynamicznej, trudnej do przewidzenia i liderzy mają dziś bardzo dużo do zrobienia w obszarze odporności psychicznej. To podejście moim zdaniem odpowiada na zbiorowe zmęczenie organizacji – presję wyników, ciągłą zmianę, brak czasu na refleksję. Eco-Leadership jest też ważny w kontekście zmian pokoleniowych. Młodsze generacje nie są już zainteresowane klasycznymi ścieżkami awansu, nie chcą przejmować odpowiedzialności menedżerskiej tylko dlatego, że „tak wygląda rozwój w firmie". Dla organizacji to będzie ogromne wyzwanie – powstanie luka liderska, którą trzeba będzie świadomie zabezpieczyć. Eco-Leadership pomaga liderom widzieć wpływ, który wywierają – nie tylko na wynik, ale na ludzi i relacje w systemie.

**Jak perspektywa ekosystemu, czyli myślenia szerzej niż tylko o własnym dobrostanie wpływa na Pani sposób działania jako liderki HR?**
W ostatnich latach temat dobrostanu bardzo mocno wszedł do organizacji – i dobrze, bo wcześniej nie byliśmy na to gotowi. Ale jeśli myślę o przyszłości, to mam poczucie, że znów potrzebujemy zacząć myśleć o społeczności i o otoczeniu, a nie tylko o sobie. Eco-Leadership inspiruje do tego, żeby zobaczyć własny ekosystem: kto w nim jest, jak te relacje na siebie wpływają, co mój dobrostan robi innym i co ja – jako liderka – chcę dać światu na głębszym poziomie. To jest ważne również biznesowo, bo jeśli liderzy i liderki zaczynają myśleć w ten sposób, biznes staje się bardziej odpowiedzialny – w każdym wymiarze. I to daje też antidotum na zmęczenie, bo kiedy jestem osamotniona, jest mi trudniej. Gdy widzę swoją sieć relacji i powiązań, mocniej osadzam się w rzeczywistości – łapię dystans, który pomaga mi podejmować decyzje spokojniej i mądrzej. W mojej codzienności widzę też drugą stronę: dynamikę szybko rosnącej organizacji, w jakiej pracuję i presję, by nieustannie „dowozić". Coraz częściej łapię się na tym, że potrzebuję wcisnąć pauzę i sprawdzać, czy biegnę tam, gdzie chcę biec. Staram się pracować bardziej refleksyjnie – w kontrze do starego sposobu myślenia „zrobić, dowieźć, udowodnić". Eco-Leadership pomaga mi te refleksje poukładać w całość i przekładać na działanie. ♦



eprasa.pl 88bd7b5140

# Karolina Dziarek-Ciuraszkiewicz

HR Business Partner w ABB

**Pani rolą jest wsparcie m.in. Działu Zakupów. Na czym polegają Pani zadania i jakiego partnerstwa menedżerowie najczęściej oczekują od HRBP?**
Przede wszystkim bardzo praktycznego. Mam pod opieką niespełna 300 pracowników i ponad 20 liderów. Z jednej strony odpowiadam za cały roczny cykl procesów HR-owych: roczne regulacje wynagrodzeń, oceny, awanse, promocje. Z drugiej – dużo dzieje się „pomiędzy", bo przez cały rok pojawiają się sytuacje wymagające interwencji, doradztwa czy po prostu rozmowy. Powiedziałabym, że duża część mojego dnia pracy to właśnie konsultacje z menedżerami: jak poprowadzić trudną rozmowę, jak podejść do wyzwań w zespole, jak rozwijać ludzi, jak zareagować na obniżenie efektywności czy napięcia w relacjach. Mamy w ABB wyspecjalizowane zespoły, które wspierają nas w pracy operacyjnej, szkoleniach czy rozwoju talentów, dzięki czemu jako HRBP mogę być bliżej biznesu, koncentrować się na bardziej strategicznym planowaniu i dopasowaniu rozwiązań do realnych potrzeb działu.

**Wiele osób postrzega HRBP jako rolę pośredniczącą między procedurami a ludźmi. Co daje Pani największe poczucie sprawczości w tej pracy?**
W korporacji zawsze będzie część administracyjna, której również na moim stanowisku nie da się uniknąć. Natomiast sprawczość widzę w tym, że realnie towarzyszę menedżerom i wspieram ich szczególnie na początku ich drogi w roli lidera/liderki. Dużą satysfakcję daje mi praca z talentami – kiedy razem z menedżerem identyfikujemy osoby z potencjałem i kierujemy je do programu rozwojowego dla aspirujących menedżerów – wtedy widzę, że Dział HR nie tylko reaguje, ale współtworzy przyszłość organizacji. I to w sposób bardzo konkretny: dopasowując dostępne w firmie narzędzia i programy do rzeczywistej sytuacji i możliwości zespołu. Pojawiają się oczywiście także sytuacje trudne, w których menedżerowie potrzebują wsparcia HRBP. Na przykład wtedy, gdy w zespole pojawia się problem współpracy, ktoś nie wywiązuje się z obowiązków albo zachowuje się w sposób niekomfortowy dla innych. Takie rozmowy nie są przyjemne, ale są potrzebne i w pewnym sensie chronią resztę zespołu.

**ABB mocno podkreśla wagę kultury różnorodności i inkluzywności. Jakie rozwiązania sprawiają, że to nie zostaje tylko na poziomie deklaracji?**
D&I to w organizacji obszar mocno ugruntowany – i formalnie, i w praktyce. Jednym z podstawowych narzędzi jest Code of Conduct, czyli międzynarodowy kodeks postępowania. Znajdują się tam wytyczne dotyczące kultury współpracy i jasno nazwane zachowania, których nie tolerujemy: brak szacunku, zastraszanie, mobbing, lekceważenie. Oczywiście tak skrajne sytuacje zdarzają się u nas rzadko, ale nawet wtedy, gdy ktoś poczuje się niekomfortowo z jakimś komentarzem, ten kodeks jest punktem odniesienia i argumentem do podejmowania działania. Drugi element to wewnętrzna linia zgłoszeń – pracownicy mogą anonimowo zgłaszać



eprasa.pl 88bd7b5140

sytuacje, które ich niepokoją, nawet jeśli nie są pewni, czy to już jest naruszenie zasad. Zgłoszenia analizują niezależne, przeszkolone osoby („inwestigatorzy"). Istotne jest też to, że mamy jasne procedury chroniące zgłaszających przed jakimikolwiek formami odwetu.

**Inkluzywność bywa dziś tematem łatwym do zadeklarowania i trudniejszym do praktykowania. Co w ABB działa szczególnie dobrze na poziomie codziennych zachowań?**
Bardzo ważne jest, że organizacja jasno komunikuje granice i oczekiwania. Inkluzywność jest wspierana również przez liderów – osoby wysoko w strukturze mówią wprost, że nie ma tolerancji dla szykan. To robi różnicę. Mamy też aktywnie działającą grupę pracowniczą społeczności LGBTQ+ i jej sprzymierzeńców. Ta grupa jest widoczna, wspierana globalnie, organizuje webinary – m.in. dotyczące zdrowia psychicznego czy wsparcia rodzin. To realnie buduje świadomość.

**ABB oferuje szerokie możliwości rozwoju – od szkoleń po studia MBA. Jednak wielu pracowników na tę ofertę odpowiada wprost: „nie mamy na to czasu". Jak w takich realiach budować kulturę uczenia się?**
To jest chyba jedno z najtrudniejszych wyzwań w organizacjach. Bo oferta może być świetna – i u nas rzeczywiście jest bardzo bogata: platforma online, duża liczba szkoleń, inicjatywy lokalne zależne od potrzeb zespołów, ale prawda jest taka, że w realiach korporacji część pracowników jest tak obciążona zadaniami, iż nie korzysta z dostępnych form i narzędzi. I ja nie chcę tu tworzyć obrazu idealnego. To nie jest tak, że jak w organizacji funkcjonuje platforma learningowa, to automatycznie jest kultura uczenia się. To trzeba wypracować, rozmawiając z menedżerami: po co jest rozwój, jak planować czas na edukację, jak łączyć cele zespołu z rozwojem. A z drugiej strony – menedżerowie też mówią: mamy konkretne zadania do zrobienia, ktoś musi je wykonać. To jest balans, nad którym cały czas pracujemy.

**W mojej pracy często pojawiają się sytuacje wymagające interwencji, doradztwa czy po prostu rozmowy. Duża część mojego dnia pracy to właśnie konsultacje z menedżerami: jak poprowadzić trudną rozmowę, jak podejść do wyzwań w zespole, jak rozwijać ludzi, jak zareagować na obniżenie efektywności czy napięcia w relacjach.**

**W rozmowach z menedżerami dotyka Pani też tematów trudniejszych: wypalenia, stresu, zdrowia psychicznego. Jak ABB odpowiada na te potrzeby?**
Już od jakiegoś czasu kładziemy duży nacisk na zdrowie psychiczne i wellbeing. Menedżerowie mają szkolenia i webinary poświęcone właśnie tym tematom – z jednej strony jak zadbać o siebie, z drugiej, jak wspierać pracowników. Bo w praktyce menedżer często zostaje z trudnym komunikatem: „jestem wypalony", „nie daję rady psychicznie". I to są czasem naprawdę trudne sytuacje. Poza szkoleniami mamy też Employee Assistance Program, gdzie pracownicy mogą skorzystać z pomocy specjalistów, w tym psychoterapeutów. Widzę duże zainteresowanie tematami stresu, wypalenia, dbania o siebie. Co ciekawe, duże poruszenie przyniósł ostatnio webinar o zdrowiu psychicznym skierowany *stricte* do mężczyzn – zastanawialiśmy się, czy będzie frekwencja, a okazało się, że było bardzo duże zainteresowanie. Pojawił się też trudny temat samobójstw, bo widzimy szerszy problem społeczny, zwłaszcza wśród młodzieży, i chcemy się z nim zmierzyć. Tutaj muszę wspomnieć o zespole Talent and Learning w ABB, który zajmuje się organizowaniem tych bardzo ważnych i potrzebnych webinarów.

**Jakie będą Pani priorytety HR-owe w najbliższych miesiącach?**
Wchodzimy w intensywny etap pracy operacyjnej: proces rocznej regulacji wynagrodzeń, oceny roczne oraz dalsze oswajanie nowego systemu wdrożonego w czerwcu 2025 r. To czas dużej presji i wielu decyzji, które wpływają na emocje w zespołach. Dlatego coraz mocniej wraca temat odporności psychicznej – jako kompetencji, która pozwala funkcjonować w zmianie bez utraty energii i stabilności. ♦


eprasa.pl 88bd7b5140

# Paulina Rafalska-Poterek

HR Business Partner
w Gwarant-Eko
Geko Filtration

**Gwarant-Eko to średniej wielkości firma, w której większość zespołu stanowią pracownicy produkcyjni. Jak w tej sytuacji firma definiuje dobrostan i co było impulsem do potraktowania go jako elementu systemu zarządzania, a nie benefitu?**
Z perspektywy naszej organizacji kluczowe było uznanie, że emocje, potrzeby i napięcia nie są przypisane do stanowisk ani szczebli. Niezależnie od tego każdy może doświadczać zmęczenia, frustracji, potrzeby bezpieczeństwa czy sensu pracy. Dlatego dobrostan traktujemy nie jako benefit, ale jako naturalną część funkcjonowania pracowników. Nasza organizacja stwarza przestrzeń, w której pracownicy dostrzegają swoje emocje i potrzeby, a jednocześnie biorą za nie odpowiedzialność. To przekłada się na dojrzałość jednostek, a w konsekwencji całej organizacji, wpływając również na jej wyniki. Takie podejście wzmacnia też poczucie wspólnoty – każdy ma prawo do własnych odczuć, a jednocześnie jest częścią większej całości i odpowiada za swoje funkcjonowanie w zespole.

**Jaką rolę w tym procesie odgrywa HR Business Partner, zwłaszcza w organizacji, w której wcześniej nie istniała ta funkcja?**
Moja rola mogła się realnie ukształtować dzięki postawie zarządu, który od początku był otwarty na włączenie Działu HR w rozmowy strategiczne. Zostałam zaproszona do dyskusji o kierunku rozwoju organizacji, co pozwoliło mi działać jako partner, a nie wykonawca decyzji. To partnerstwo jest spójne z moimi wartościami i kompetencjami, szczególnie w obszarze pracy z ludźmi, emocjami i budowania dojrzałych relacji. Przed intensywnym rozwojem firmy członkowie zarządu sami starali się „być blisko ludzi" – prowadzili rozmowy, reagowali na potrzeby zespołu. Ta kultura została zachowana, a Dział HR stał się jej naturalnym wzmocnieniem. Dzięki temu moja rola polega na łączeniu perspektywy biznesowej z codziennością pracowników i kadry zarządzającej oraz na współodpowiedzialności za decyzje, które wpływają na całą organizację.

**Produkcja to środowisko intensywnych bodźców i presji. Jak firma wspiera pracowników w radzeniu sobie z napięciem i zmęczeniem w sposób dostosowany do pracy operacyjnej?**
Zaczęliśmy od pilotażowego programu szkoleń dotyczących regulacji napięcia, stresu i odporności psychicznej. Objęły one większość pracowników, niezależnie od stanowiska i spotkały się z dużym zainteresowaniem. Planujemy kontynuację w postaci krótszych, ale częstszych spotkań, tak aby samoregulacja i uważność na siebie były wzmacniane regularnie. Kluczowe jest to, by forma nie była w kontrze do pracy. Dodatkowo jako HRBP jestem dostępna na bieżąco – pracownicy przychodzą porozmawiać w czasie przerwy czy nawet w trakcie pracy, jeśli jest taka potrzeba. Bliskość i szybka reakcja często pozwalają obniżyć napięcie i wrócić do obowiązków z większym spokojem.



eprasa.pl 88bd7b5140

**Psychoedukacja i samoregulacja bywają postrzegane jako pojęcia abstrakcyjne. Jak przekładać je na język zakładu produkcyjnego?**
Istotne jest zejście z poziomu pojęć i teorii do codziennych doświadczeń pracowników. Wychodzimy od tego, co każdy zna z własnej pracy: napięcia w ciele, zmęczenia, frustracji, złości czy poczucia niezrozumienia. To są uniwersalne doświadczenia. Pokazujemy, że reakcje emocjonalne są naturalne i że można nauczyć się je rozpoznawać oraz regulować w prosty sposób. Bardzo ważny jest język – prosty, konkretny i życiowy. Równie istotna jest obecność Działu HR w codziennym życiu zespołów. To jest widoczne m.in. w mojej współpracy z Działem Sprzedaży, gdzie od dawna towarzyszę zespołowi w realizacji codziennych zadań i czuję się jego częścią. Nie da się mówić o emocjach z dystansu. Dlatego uczestniczę w bieżącej pracy działów, jestem blisko ich wyzwań, presji i sukcesów. Dzięki temu pracownicy czują, że to nie jest kolejna inicjatywa „z zewnątrz".

**Automatyzacja i nowe technologie często budzą lęk o przyszłość pracy. Jak firma wspiera pracowników w tym procesie?**
Automatyzacja w firmie jest procesem rozłożonym w czasie – traktujemy ją jako zmianę wymagającą towarzyszenia ludziom, a nie jednorazowej komunikacji. Pracownicy od początku wiedzą, jakie etapy są planowane i dlaczego podejmujemy konkretne decyzje. Naturalne jest, że początkowo skupiają się na tym, co zmiana oznacza dla nich osobiście. Dlatego jasno komunikujemy, że automatyzacja nie służy redukcji zatrudnienia – zależy nam na utrzymaniu zespołu, bo wykwalifikowana kadra jest dla nas dużą wartością, a jej pozyskanie w mniejszej miejscowości stanowi wyzwanie. Pokazujemy zmiany w zakresie pracy i wymagane nowe kompetencje, przekazując je stopniowo, aby nie przytłaczać i budować poczucie bezpieczeństwa. Zapowiadamy także wsparcie w procesie uczenia się, podkreślając, że zdobywanie nowych umiejętności wymaga czasu i cierpliwości. Dzięki temu automatyzacja staje się procesem rozwojowym, a nie źródłem lęku. Efekty są wyraźne – kolejne etapy wdrożenia cieszą się zaangażowaniem pracowników.

**Często w jednym stanowisku wyższego szczebla kumuluje się wiele ról do spełnienia w organizacji – dlatego ważne jest dla mnie zmniejszanie poczucia osamotnienia liderów w obliczu wyzwań, które naturalnie pojawiają się w ich codzienności.**

**Jak w praktyce wygląda praca z różnorodnością doświadczeń i stylów pracy w zespołach produkcyjnych?**
Praca z różnorodnością opiera się przede wszystkim na dobrej znajomości ludzi i ich indywidualnych potrzeb. Mamy możliwość uważnego przyglądania się temu, co jest ważne dla poszczególnych osób – jakie mają doświadczenia, styl pracy i oczekiwania. Oczywiście widzimy różnice wynikające z wieku czy etapu życia, ale nie zamykamy ich w sztywnych kategoriach. Traktujemy to jako jeden z wielu elementów wpływających na sposób funkcjonowania pracownika. W praktyce oznacza to elastyczne podejście i dostosowywanie rozwiązań do konkretnych osób. Dużą wartością jest dla nas wzajemne uczenie się – obserwujemy sytuacje, w których pracownicy o bardzo różnym stażu i wieku wymieniają się wiedzą i kompetencjami w obie strony. Rolą organizacji jest tworzenie bezpiecznego środowiska, w którym taka współpraca jest możliwa, a różnice nie dzielą, lecz wzmacniają zespoły.

**Które obszary swojej pracy uważa Pani za konieczne dla rozwoju organizacji?**
Coraz ważniejsze staje się dla mnie myślenie o organizacji w sposób całościowy – od dobrostanu pracowników, przez zarządzanie zmianą, po decyzje strategiczne. Trudniejszy rynek pracy sprawia, że dziś koncentrujemy się na utrzymaniu i rozwoju zespołów oraz świadomym wspieraniu ich w procesach zmian. Istotne jest dla mnie partnerskie towarzyszenie kadrze menedżerskiej, zwłaszcza w obliczu rosnących oczekiwań wobec tej funkcji. Często w jednym stanowisku wyższego szczebla kumuluje się wiele ról do spełnienia w organizacji – dlatego ważne jest dla mnie zmniejszanie poczucia osamotnienia liderów w obliczu wyzwań, które naturalnie pojawiają się w ich codzienności. Kluczowe będzie dalsze balansowanie między byciem blisko ludzi a utrzymaniem strategicznej perspektywy Działu HR jako partnera biznesu. ♦ Opr. AW





eprasa.pl 88bd7b5140

**dr Anna Kowalczyk-Kroenke**

*Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Dyrektor operacyjny w spółce informatycznej Qualent. Adiunkt w katedrze Ekonomii i Finansów Akademii Łomżyńskiej. Absolwentka SWPS w Warszawie i studiów MBA w Uczelni Łazarskiego. Praktyk biznesu z ponad 15-letnim stażem w sektorze usług IT.*

# Samotne WILKI

## Czy w introwersji może tkwić siła liderów?



eprasa.pl 88bd7b5140

Współczesny świat przyzwyczaił nas do wizerunku liderów, których widać, słychać i czuć. Hałas utożsamiany z siłą, arogancja mylona z pewnością siebie, agresja, z której tylko pozornie emanuje energia przywództwa. Czy jednak naprawdę tego potrzebują organizacje?

W świecie pełnym nieprzewidywalności, gwałtownych zmian i przeobrażeń siła menedżerów płynie nie z szumu, jaki tworzą, ale z autentyczności, empatii i spokoju, który często noszą w sobie. Introwertycy, choć zwykle nie towarzyszy im wielka ekspresja i siła przebicia, dla organizacji mogą okazać się bezcenni.

## CZY INTROWERSJA TO SŁABOŚĆ?

Introwersja, często utożsamiana z samotnością, dystansem, nieśmiałością, w rzeczywistości jest pewnym stylem funkcjonowania, w którym energia psychiczna koncentruje się na świecie wewnętrznym danej osoby – jej emocjach, myślach i potrzebach. Nieodłącznie łączy się z osobowością, temperamentem i charakterem, choć te pojęcia często są błędnie rozumiane jako jedność. Temperament to względnie stałe cechy osobowości, które stanowią niejako bazę naszego funkcjonowania. Charakter i osobowość z kolei tworzą się w toku życia, a budowane wokół temperamentu kształtują określony sposób funkcjonowania w świecie. To często własne doświadczenia decydują, w jaki sposób ludzie wykorzystują swój „introwertyczny kapitał". Uproszczenia, które stosujemy, to pułapki, jednak pozwalają relatywnie szybko nadawać określone ramy relacjom społecznym i kontaktom. Choć mają na celu optymalizację czasu i energii, jakie poświęca człowiek na poznanie i ocenę, jednocześnie powodują, że introwertycy – zwłaszcza w pierwszym kontakcie – często postrzegani są jednowymiarowo: jako osoby lękliwe, samotne, pesymistyczne, zdystansowane czy niedostępne. W najprostszym ujęciu – inne, niepewne, dziwne.

Trudność w określeniu, kim naprawdę jest dana osoba i co kryje się za jej postawą, w połączeniu z brakiem szybkiego dostępu do niej, bywa postrzegana jako zagrożenie. Często automatycznie powoduje dystans, jeszcze zanim relacja ma szansę się rozwinąć. Niezrozumienie określonych stylów funkcjonowania najczęściej budzi lęk i wycofanie. Jest również źródłem nieprawidłowych ocen, które – jeśli nie są konfrontowane z rzeczywistością – mogą budować między ludźmi mury. Współczesny świat to przestrzeń nieustannego hałasu, w którym spokój, równowaga i cisza bywają mylnie odbierane jako dysfunkcja czy brak energii. Tymczasem to, co pozornie wydaje się balastem w codziennym funkcjonowaniu, równie dobrze może stanowić o największej sile danej osoby.

## CO DAJĄ INTROWERTYCY, CZEGO NIE MAJĄ KRZYKACZE?

Introwersji i ekstrawersji jako stylów funkcjonowania nie można rozpatrywać w kategoriach dobrych lub złych. Każdy z nich ma potencjał, który wnosi do zespołu określoną energię i postawy. Aby móc korzystać z ich wartości – potrzebna jest otwartość na różnorodność, odmienność, inność, które często pod pozorem niedostępności niosą ze sobą ładunek określonej wiedzy, kompetencji i umiejętności. Ich prawidłowa identyfikacja i zrozumienie odmiennych sposobów funkcjonowa-



eprasa.pl 88bd7b5140

nia człowieka mogą być kluczem do skutecznego doboru osób do organizacji – również wtedy, gdy ich pozorny wizerunek trudno utożsamiać z siłą czy energią, jakimi powinien dysponować menedżer. Wyobrażenia i sztywne schematy roli powodują, że często nie dostrzegamy wartości w tym, co wnoszą introwertycy – w empatii, skupieniu, ciszy, koncentracji, autentyczności. Introwertycy być może nie zaproponują głośnej rewolucji, ale w swoich działaniach często będą kreatywni, wyważeni i spokojni. To właśnie wśród nich znajdują się osoby, które nie tylko mówią, ale również słyszą. Aktywne słuchanie i wyciąganie wniosków na jego podstawie często bywa bardziej skuteczne niż szybka integracja, która realnie niewiele wnosi. Tworzy pozory bliskości, ale faktycznie nie scala ludzi.

Choć wszyscy potrzebujemy poczucia bezpieczeństwa i akceptacji, to często brakuje tego, co jest podstawą dla ich wytworzenia – zrozumienia człowieka. Aby móc zrozumieć, trzeba najpierw go usłyszeć. Bardzo trudno robić to w tłumie i gąszczu relacji, z których każda wydaje się ważna, a selekcja opiera się na tym, kto dobije się pierwszy do drzwi.

## KOGO SZUKA ORGANIZACJA?

Ludzie są siłą i energią każdej organizacji, dlatego tak ważne jest kto, w jaki sposób i czym ją zasila. Introwertycy, często stereotypowo kojarzeni z zawodami niewymagającymi relacji z ludźmi, potrafią wnieść coś, co w dynamicznych, bardzo zmiennych i niepewnych czasach jest niezwykle cenne – współodczuwanie, rozważność, skupienie i wyciszenie. To często osoby, które nie pragną być widoczne za wszelką cenę, ale w swoich działaniach potrafią być bardzo skuteczne. Pewne predyspozycje, które wyznaczają ich sposób działania, koncentrują się nie tyle na liczbie nawiązywanych relacji, ile na ich jakości. Fundamentem ich pracy staje się zaufanie, autentyczność, a w konsekwencji przewidywalność i stabilność. To właśnie dlatego w wielu firmach zwraca się dziś uwagę nie tylko na ludzi, którzy dużo mówią i wiele obiecują, lecz także na tych, którzy pod maską nieśmiałości noszą potężny kapitał wiedzy i kompetencji.

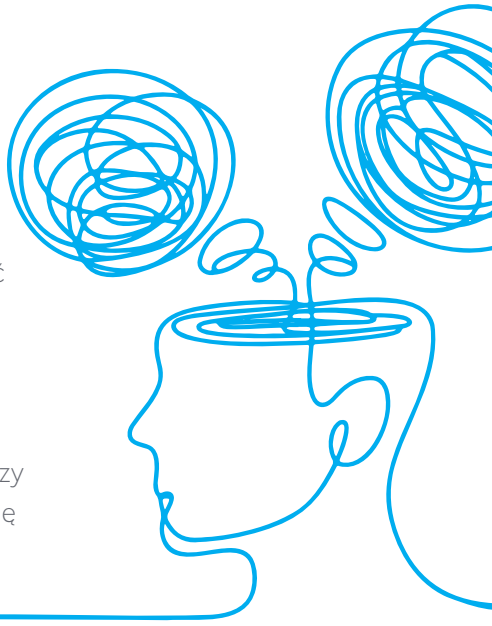
Żeby w pełni korzystać z potencjału różnorodności, trzeba wiedzieć, jakich ludzi naprawdę potrzebuje organizacja. Na ile pożądane cechy – kreatywność, innowacyjność, komunikatywność – są rzeczywistą potrzebą, a na ile pustym rekrutacyjnym sloganem, który zawsze dobrze się sprzedaje. Dlatego też organizacje powinny odpowiedzieć na pytania:

- Co jest naszą bolączką, problemem, największym oczekiwaniem?
- Kto się u nas sprawdza, a kogo zdecydowanie brakuje?
- Jakimi kompetencjami dysponujemy i co faktycznie tworzymy?
- Jakie mamy relacje, na czym opieramy współpracę, w czym tkwi siła zespołu – a może... zupełny jej brak?

Analiza faktycznych potrzeb jest pierwszym krokiem do zrozumienia, w czym szukać potencjału i wartości dla organizacji. Schematy, które pozwalają funkcjonować w zespołach i bliższych lub dalszych relacjach,

## Jak pracować z introwertykiem?

- Nie bój się odmienności. Różni ludzie to różne perspektywy, dając sobie czas na ich poznanie, masz szansę zrozumieć drugiego człowieka.
- Nie trzymaj się sztywnych schematów, które pozwalają szybko wchodzić w relacje, ale z upływem czasu nie integrują, a zagłuszają ciszę.
- Pielęgnuj w sobie otwartość – na ludzi, pomysły, koncepcje. Różnorodność jest siłą tylko tam, gdzie tworzy się dla niej przestrzeń.
- Budując różnorodne zespoły, pamiętaj, że diamentów nie znajduje się na ulicy. To, co najbardziej wartościowe, bywa najczęściej ukryte. Daj czas sobie i innym, by pokazać prawdziwe oblicze.
- Myśląc o własnych relacjach, pamiętajmy o ich jakości. Mniej czasem znaczy więcej. Budowane na kanwie zaufania, czasu i autentyczności sprawdza się wtedy, kiedy może być ci najtrudniej.





eprasa.pl 88bd7b5140

często ograniczają się do powierzchownej wiedzy na temat tego, kim naprawdę są ludzie. Stąd też bardzo trudno jest nie tylko zarządzać ich potencjałem, ale często również go dostrzec.

Słuchając wszystkich naraz, pędząc w gąszczu aktywności, budując relację za relacją, trudno uchwycić esencję tego, czym ona faktycznie ma być. W efekcie wiele zespołów rozpada się przy pierwszych problemach, nieporozumieniach, odmiennych celach i wartościach. W tym kontekście zespoły zarządzane przez osoby mniej ekspresyjne, a bardziej skupione na „wnętrzu" mają szansę budować trwalsze relacje. Opierając się nie tylko na tym, co podane jest szybko i relatywnie łatwo, lecz na prawdziwym słuchaniu i zrozumieniu potrzeb ludzi, ich możliwości i oczekiwań. I choć trudno generalizować, odnosząc się do wszystkich, to jednak trzeba pamiętać, że pewne cechy człowieka, styl funkcjonowania, odbierania świata i ludzi predysponują do określonych zachowań i postaw, które w tłumie pozwalają selekcjonować to, co ważne i wartościowe.

## MYLNE PIERWSZE WRAŻENIE

Na pierwszy plan wysuwa się refleksja nad tym, na czym chcemy oprzeć naszą organizację i wokół czego skupiać zespoły, a także kto i dlaczego ma stać na czele działów i departamentów oraz jaką obietnicę wnosi. Wycofanie i dystans, jako element funkcjonowania introwertyków, choć najczęściej nie zjednuje od razu ludzi, pozwala jednak dobierać ich z ostrożnością, koncentrując uwagę nie tylko na tym, co widać, ale co faktycznie reprezentuje dana osoba. Dopuszczenie ludzi bliżej staje się wtedy procesem uważnej selekcji, który nie opiera się na pierwszym wrażeniu ani na powierzchownym wizerunku, często niespójnym z tym, kim dana osoba naprawdę jest.

Introwertyczni menedżerowie, kierując energię do wewnątrz, czerpią siłę również z wewnętrznej refleksji. Spokój, czas na regenerację i skupienie umożliwiają dogłębną analizę, precyzję w działaniach i decyzjach, w których zamiast impulsywności i presji środowiska dominuje logika i uważność. W tym kontekście wolniej znaczy szybciej – wiele decyzji jest efektem wnikliwych wniosków i dogłębnych analiz, pozbawionych impulsywnych pobudek, które nie zawsze przynoszą dobre rozwiązania. Sposób filtrowania informacji, relacji, ludzi i problemów przekłada się na większą selektywność i zaangażowanie, ale również głębię, którą trudno odnaleźć w powierzchownym, impulsywnym działaniu i aktywnościach wymuszonych presją otoczenia na wielu różnych polach.

## CICHA SIŁA INTROWERTYCZNYCH LIDERÓW

Introwertycy przewodzą cicho. Ich funkcjonowanie wymaga autonomii, indywidualnego tempa, przerw i czasu na refleksję, mniejszej ilości bodźców i większej przestrzeni do samodzielnej pracy. Jako liderzy potrafią dostrzegać i rozumieć perspektywę innych, a ich decyzje są zwykle wyważone i przemyślane. Choć często nierozumiani, potrafią budować zaufane grono współpracowników, dla których spokój może być ważniejszy niż presja niekończących się zadań. Praca z introwertycznym szefem może nie być łatwa, zwłaszcza dla osób, które potrzebują szybkiego feedbacku i intensywnych kontaktów. Introwertycy często stawiają na głębię, nie na tempo, co w dynamicznym środowisku dla ekstrawertycznych pracowników może być frustrujące. Dlatego łączenie ludzi nie tylko pod kątem kompetencji i umiejętności, lecz także stylów funkcjonowania i osobowości jest jednym z największych wyzwań dla wielu organizacji.

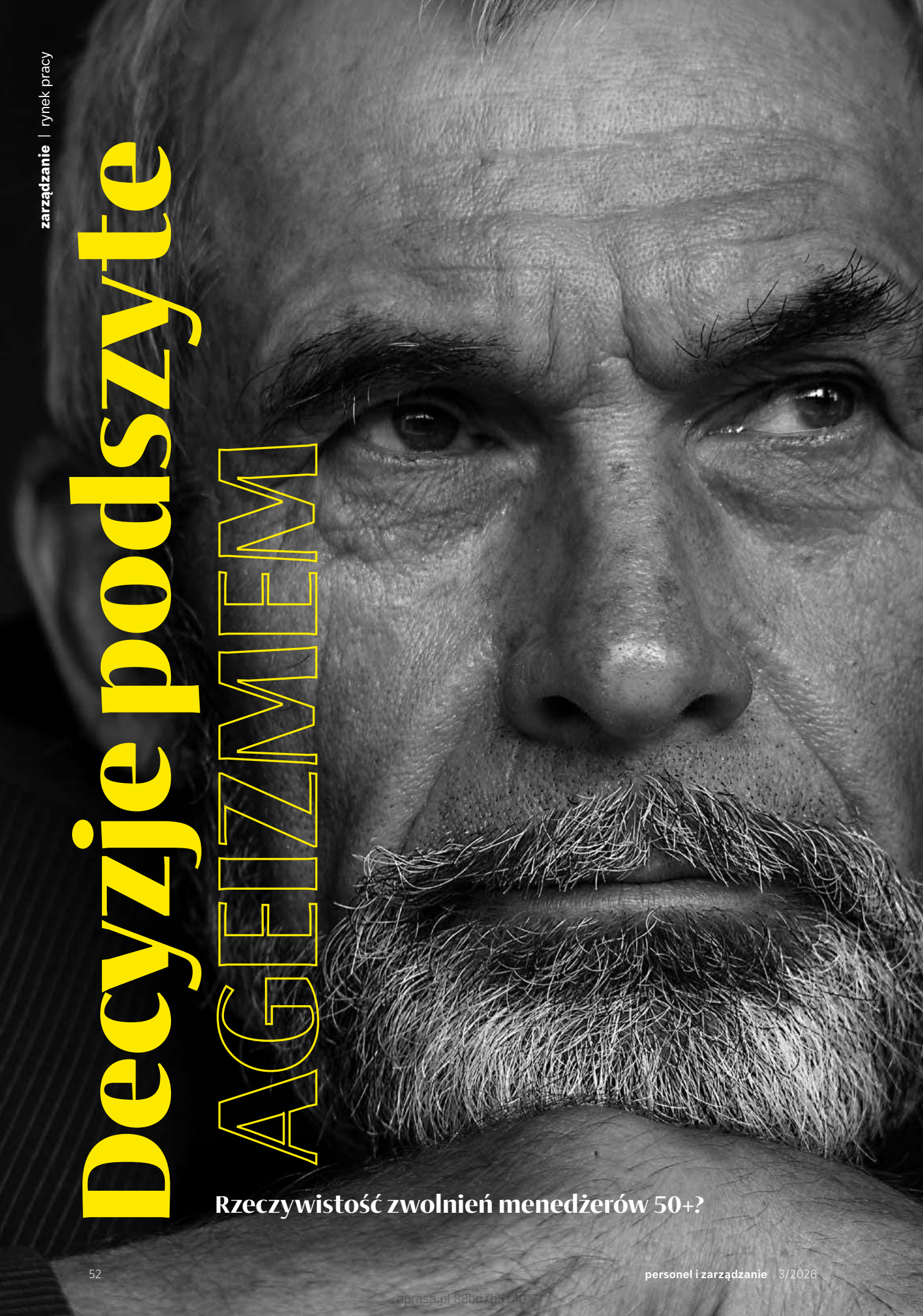
Skuteczna współpraca osób, które funkcjonują na dwóch różnych wymiarach, jest jednak możliwa. Fundamentalne znaczenie mają cele organizacji, jej potrzeby i możliwości – to one wyznaczają kierunek, dynamikę oraz konieczność zatrudniania ludzi o określonych cechach, kompetencjach i podejściu. Koncentrując się wyłącznie na budowaniu przyjemnej atmosfery, często traci się z pola widzenia ludzi, którzy w pierwszym kontakcie nie wpisują się w nurt „przyjacielskiej współpracy". Pytanie brzmi jednak, na czym się ona opiera? W jaki sposób integrujemy zespoły, jakie wartości faktycznie je scalają, na jakich polach potrafimy się wspierać, jak dobrze wzajemnie się rozumiemy?

Życzliwość nie wypływa z potrzeby relacji z drugim człowiekiem, ale umiejętności zrozumienia, że różni ludzie wnoszą odmienne perspektywy, doświadczenia, emocje i potrzeby. Indywidualność może być siłą tylko wtedy, gdy trafi na otwartość ludzi, współpracowników i szefów. Integracja różnych punktów widzenia to wyzwanie, które może się jednak opłacić zwłaszcza tam, gdzie innowacyjność i kreatywność nie jest pustym sloganem a wartością, która realnie buduje organizację. ● ©



eprasa.pl 88bd7b5140

# Decyzje podszyte AGEIZMEM



**Rzeczywistość zwolnień menedżerów 50+?**



eprasa.pl 88bd7b5140

Temat różnic między mężczyznami i kobietami zwykle budzi emocje dużo większe niż temat podobieństw między nimi. Dyskusje o tym, kto ma w życiu lepiej, wydają się nie mieć końca, a dowolny punkt widzenia może znaleźć poparcie w obserwacjach społecznych, naszych doświadczeniach czy powszechnie dostępnych danych. W emocjach, które pojawiają się w trakcie takich dyskusji, łatwo stracić obiektywizm. Może dlatego temat bezrobocia mężczyzn po 50. roku życia pojawia się niewspółmiernie rzadziej niż powinien?

GUS wskazuje, że w grupie osób bezrobotnych po 55. roku życia jest dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet (raport „Bezrobocie rejestrowane I kwartał 2025"). Sama różnica liczby bezrobotnych mężczyzn i kobiet w tej grupie wiekowej nie jest specjalnie zaskakująca, skoro tak zdefiniowana grupa zawiera osoby wchodzące w wiek emerytalny, osiągany przez kobiety obecnie pięć lat wcześniej. Warto zastanowić się, czy to jedyny mechanizm powodujący dwa razy większą liczbę bezrobotnych mężczyzn niż kobiet. Nie możemy przecież zapominać, że ogólna liczba mężczyzn w populacji spada po 50. roku życia szybciej niż liczba kobiet. A może ma znaczenie to, jak szybko mężczyźni i kobiety przechodzą na emeryturę? Może kobiety po prostu chcą dłużej pracować? Wydaje się, że nie, bo według danych prezentowanych przez ZUS (najnowsze z 2022 r.) jeszcze niedawno wszyscy przechodziliśmy na emeryturę tak szybko, jak to możliwe – kobiety średnio w wieku 60,6 lat, a mężczyźni 65,2. Co ciekawe, wśród osób bezrobotnych niewielka przewaga liczby mężczyzn nad liczbą kobiet pojawia się już w przedziale wiekowym 45–55 lat, a we wszystkich młodszych grupach wiekowych wśród osób bezrobotnych przeważają kobiety.

**Anna Cichowska**

*Coach, mentorka zmiany i rozwoju kariery, wykładowczyni MBA, trenerka PRISM Brain Mapping, dyrektorka dydaktyczno-merytoryczna „Akademii Liderek" w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, członkini honorowa Brian Tracy International Speakers Club.*

## CZYNNIKI RYZYKA

Warto wskazać, co może utrudniać mężczyznom utrzymanie pracy po osiągnięciu 50. roku życia, a także w jaki sposób mężczyźni mogą zmniejszać prawdopodobieństwo utraty pracy w tym wieku oraz jak radzić sobie w sytuacji, gdy jednak do niej dojdzie. Dla organizacji utrata pracownika 50+ może oznaczać zarówno potencjalne zyski wynikające

z niższych stawek następców, jak i koszty – w tym także określenie, jakie konkretnie konsekwencje finansowe i organizacyjne się z tym wiążą.

Poszukując odpowiedzi na pytania związane z utrzymaniem pracy przez mężczyzn 50+, należy wziąć pod uwagę kilka czynników.

### Preferencje zatrudnienia

Jak pokazują dane GUS, 65 proc. zatrudnionych w sektorze publicznym to kobiety, które preferują stabilność i pracę na część etatu. Przedsiębiorstwa prywatne optymalizują koszty, co często prowadzi do likwidacji stanowisk mężczyzn 50+, których wynagrodzenia rosną wraz z doświadczeniem. Do 55. roku życia mężczyźni szybciej niż kobiety zdobywają pracę, ale sytuacja zawodowa mężczyzn po 55. roku życia odwraca się na niekorzyść.

### Wykształcenie

W 2022 r. 50,1 proc. kobiet i tylko 31,2 proc. mężczyzn w wieku 25–34 lat miało wyższe wykształcenie (Raport „Kobiety na drodze zrównoważonego rozwoju" GUS 2023). Kobiety stanowią 58 proc. studentów, 63 proc. absolwentów (Raport GUS „Szkolnictwo wyższe 2021/22") oraz większość słuchaczy studiów podyplomowych. Mężczyźni 50+ powinni częściej: określać cele zawodowe, rozwijać kompetencje (twarde i miękkie), budować umiejętności publicznego zabierania głosu. Pułapką bywa zawyżona samoocena, a pracodawcy poszukują ekspertów otwartych na naukę, także od młodszych osób (*reverse* mentoring).

### Budowanie sieci kontaktów

Mężczyzna 50+ z doświadczeniem w jednej czy dwóch firmach swoją sieć kontaktów ma ograniczoną często tylko do tych organizacji. Pamiętajmy, że dostępność wakatów jest zmienna i może rozczarować. Liczba ogłoszeń o pracę w połowie 2025 r. (Grant Thornton) spadła do poziomu z 2020 r. (pandemia), dlatego rekomendacje w większości sytuacji stają się skuteczniejszą metodą zdobycia pracy niż ogłoszenia.

Po otrzymaniu wypowiedzenia należy: zrewidować kompetencje, postawić cel SMART, zweryfikować sieć kontaktów, umieć uzasadnić konkretnie kandydaturę. Można się przygotować samodzielnie lub z coachem/mentorem kariery, skracając czas poszukiwania i zdobycia pracy.

Pamiętajmy, że pracownicy o wysokich kompetencjach i szerokich kontaktach są atrakcyjniejsi dla organizacji i jednocześnie tych rzadziej się zwalnia. Prewencja w karierze się opłaca!

## CENA ZWOLNIENIA

Kiedy dochodzi do zwolnienia pracownika 50+, warto być świadomym całości kosztów dla organizacji. Perspektywa przedsiębiorstw prywatnych jest zgoła inna niż publicznych instytucji czy osób tracących pracę. Redukcja kosztów zatrudnienia poprzez zastępowanie droższych, starszych pracowników wydaje się zasadna z punktu widzenia zyskowności biznesu. Ta szybka i bezrefleksyjna kalkulacja powoduje niejednokrotnie likwidację stanowisk mężczyzn 50+. Ma to swoją cenę. Realne koszty zwolnienia pracownika 50+ w wyniku likwidacji stanowiska dla organizacji bez zapewnienia wsparcia (outplacement) to: utrata doświadczenia i wiedzy, wypracowanych relacji biznesowych, wysokie koszty rekrutacji i szkolenia następcy, dłuższy okres wdrożenia nowego pracownika, spadek morale oraz produktywności zespołu, negatywny employer branding i mniejsza liczba aplikacji oraz negatywne opinie o pracodawcy w social mediach, powyżej 40-proc. rotacja pracowników w zespole menedżera 50+, odchodzenie najlepszych, obawy o przyszłość zawodową w tej firmie przez innych menedżerów, utrata sensu dalszej pracy w tej organizacji, ocena pracodawcy jako nielojalnego, koszty odpraw i honorariów doradczych, ryzyko posądzenia o brak etyki we współpracy.

Liczby nie kłamią. Po zwolnieniach bez wsparcia produktywność zespołu spada – 70 proc. zaangażowania zespołu zależy od lidera (Gallup 2025), a ryzyko rotacji pracowników wzrasta nawet do 44 proc. (Bernstein Analysis). Koszt rekrutacji i szkolenia nowego menedżera wynosi średnio 200 proc. jego rocznego wynagrodzenia (Gallup), a czas adaptacji następcy to zwykle 6–12 miesięcy (HR Industry). Badania pokazują, że 50 proc. firm, które nie oferują outplacementu, doświadcza trwałych szkód reputacyjnych (IMPACT Group). To kilka z długiej listy przykładów.

## JAK ZAPOBIEC KOSZTOM ORGANIZACJI?

Potrzebne są zmiany kultury organizacyjnej, wsparte przez zmianę systemową w wykorzystaniu po-



eprasa.pl 88bd7b5140

*Dla części osób zwolnienie z pracy będzie impulsem do działania, natomiast inni mogą interpretować to jako sygnał, że nie są już potrzebni i nie mają odpowiednich kompetencji.*

tencjału i doświadczenia osób 50+. Jasne ścieżki kariery to narzędzie retencji nie tylko dla młodych, ale i starszych pracowników. Poczucie docenienia, wzrost zaangażowania, możliwość redefiniowania roli oraz zauważenia potencjalnych problemów z wyprzedzeniem to istotne korzyści.

Czasem nie da się uniknąć zwolnienia i wtedy dobrym rozwiązaniem są programy outplacementowe adekwatne do poziomu stanowisk oraz potrzeb osób m.in.: indywidualny coaching, wsparcie psychologiczne, strategia marki osobistej, ułatwienie dostępu do ukrytego rynku pracy. Takie wsparcie skraca czas poszukiwania pracy do 2–4 miesięcy ze statycznych 6–12 miesięcy bez pomocy (Right Management Research). Wśród rozwiązań prewencyjnych jest także *reverse* mentoring. Wdrażając go jako standard w organizacji, powodujemy, że młodsi uczą się od starszych najlepszych praktyk (np.: budowania relacji, strategii biznesu, rozwiązywania problemów, specjalistycznej wiedzy branżowej) i odwrotnie, starsi uczą się od młodszych (np. mediów społecznościowych i nowych technologii).

Obserwujemy zatem pewien paradoks. W wyniku poszukiwania oszczędności dokonuje się zwolnień osób 50+, po czym ponosi się złożone i niejednokrotnie wysokie koszty zastąpienia tej osoby oraz rekompensaty luk, które w rezultacie powstają, jak np. spadek zaangażowania pracowników i obniżona efektywność czy utrata zaufania do marki jako pracodawcy.

## OSOBISTA STRATA

Trzeba także wspomnieć o dwóch równie ważnych konsekwencjach, czyli kryzysie tożsamości zwolnionej osoby i w efekcie koszcie społecznym. W swojej praktyce często spotykam osoby, które przeżywają żałobę z powodu wypowiedzenia otrzymanego po wielu latach pracy. Nierzadko ta sytuacja jest też powodem depresji. Hasło „co nas nie zabije, to nas wzmocni" jest frazesem, który służy często pracodawcom jako moralne usprawiedliwienie dyskryminacji wiekowej. Pokonanie tej trudnej sytuacji, postrzeganej przez wielu zwolnionych jako porażki, jest często heroicznym wyczynem. Dla części osób będzie to impuls do działania, natomiast inni mogą interpretować to jako sygnał, że nie są już potrzebni i nie mają odpowiednich kompetencji.

Zwolnienie po długich latach pracy potrafi bardzo obniżyć samoocenę i spowodować utratę wiary w zdobycie pracy na miarę potrzeb. Utrata tożsamości zawodowej, kwestionowanie wartości, obawy o przyszłość finansową, izolacja społeczna, problemy w relacjach z rodziną to konsekwencje, które dotykają nie tylko zwolnionego mężczyznę 50+, ale również jego otoczenie i pozbawiają potencjalnych pracodawców szansy na zatrudnienie kompetentnego pracownika. Te osoby często nie aplikują lub aplikują na stanowiska poniżej swoich możliwości. Czas pokonywania tego kryzysu wynosi 6–12 miesięcy. Tymczasem, zapewniając outplacement, minimalizuje się ryzyko kryzysu i co także ważne, czas ponownego zatrudnienia jest znacznie skracany. Według badania Careerminds uczestnicy programu outplacementowego zdobywają nowe zatrudnienie średnio w 11,5 tygodnia (ok. 2,5–3 miesiące) i ze wskaźnikiem zatrudnienia 95 proc., czyli trzy razy szybciej niż średnia krajowa.

## KRZYWDZĄCE NARRACJE

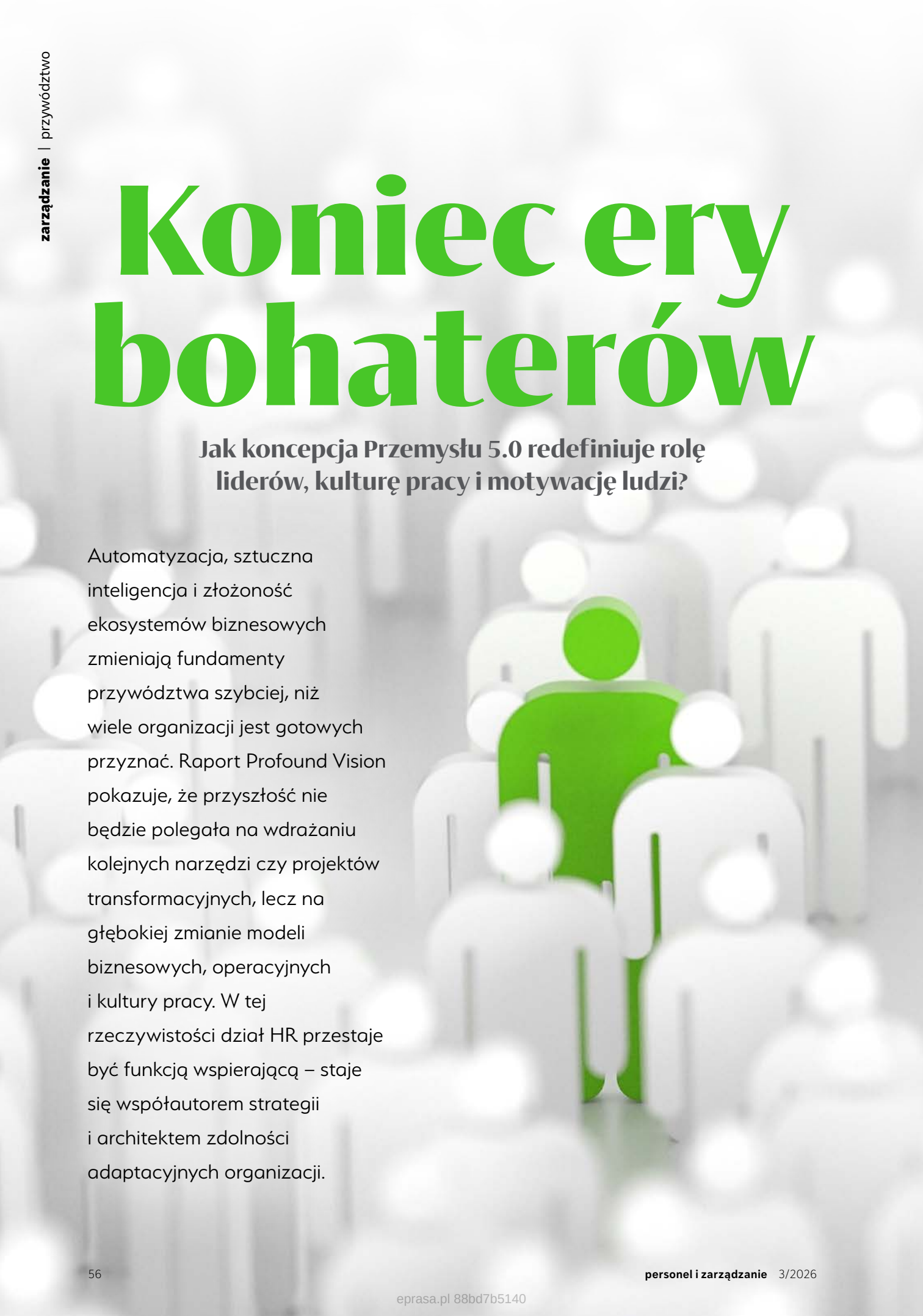
Łatwo zauważyć, że popularne przekonania/mity o osobach 50+ są krzywdzące także dla organizacji, które wręczają wypowiedzenia lub dyskryminują te osoby w procesach rekrutacyjnych. „Za drodzy", „nieelastyczni", „niechcący się uczyć" to narracja, która często przyświeca postrzeganiu doświadczonych osób. Tymczasem badania wśród tej grupy pokazują wysokie zaangażowanie, chęć aktywności zawodowej i otwartość na zmiany. Pozbądźmy się wreszcie negatywnej perspektywy osób 50+ sprzed kilku dekad i pozwólmy na wzajemne czerpanie ze swoich zasobów. ● ©



eprasa.pl 88bd7b5140

# Koniec ery bohaterów

## Jak koncepcja Przemysłu 5.0 redefiniuje rolę liderów, kulturę pracy i motywację ludzi?



Automatyzacja, sztuczna inteligencja i złożoność ekosystemów biznesowych zmieniają fundamenty przywództwa szybciej, niż wiele organizacji jest gotowych przyznać. Raport Profound Vision pokazuje, że przyszłość nie będzie polegała na wdrażaniu kolejnych narzędzi czy projektów transformacyjnych, lecz na głębokiej zmianie modeli biznesowych, operacyjnych i kultury pracy. W tej rzeczywistości dział HR przestaje być funkcją wspierającą – staje się współautorem strategii i architektem zdolności adaptacyjnych organizacji.



eprasa.pl 88bd7b5140

**Tomasz Mnich**

*Twórca Profound Vision*

Prawie stu liderów z całego świata – w tym prezesi firm działających w Polsce – zabrało głos w najnowszym raporcie Profound Vision poświęconym przyszłości modeli biznesowych i operacyjnych w dobie automatyzacji, robotyzacji oraz sztucznej inteligencji. Autorzy raportu wskazują, że paradygmat funkcjonowania biznesu i organizacji ulega dziś istotnej zmianie. Postępująca komodytyzacja produktów i usług zmusza firmy do poszukiwania nowych sposobów tworzenia wartości, a AI staje się w tym obszarze realną szansą. Jednocześnie raport podkreśla, że przełom przyniesie dopiero połączenie inteligencji ludzkiej i sztucznej, które ma napędzać ewolucję przedsiębiorstw w kierunku Przemysłu 5.0.

Przemysł 5.0 to koncepcja, która na pierwszym miejscu stawia konsumenta, człowieka i jego potrzeby. Promuje zdolność organizacji do ciągłego współtworzenia wartości – zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu. Zespoły zarządzające przyszłości będą musiały umiejętnie integrować maszyny, algorytmy, roboty i ludzi w jeden spójny system, działający równolegle na trzech poziomach:

- ewoluującej strategii (Strategia 5.0),
- organizacji adaptującej się do zmian rynkowych (Organizacja 5.0),
- rozwijającej się motywacji i sprawczości ludzi – pracowników, partnerów, klientów i konsumentów (Empowerment 5.0).

## STRATEGIA 5.0 – PO PIERWSZE KLIENT

Firmy przyszłości coraz wyraźniej przenoszą swoją uwagę i koncentrację w stronę ostatecznego konsumenta. Choć może to brzmieć banalnie, wcale nie jest oczywiste. Wiele organizacji deklaruje podejście proklienckie i inwestuje energię oraz zasoby w tworzenie dopasowanej oferty. W praktyce jednak przez lata o decyzjach biznesowych w większym stopniu decydowały przede wszystkim pieniądze – przychód oraz krótkoterminowy zysk oczekiwany przez akcjonariuszy.

Każdy sektor gospodarki i biznesu rządzi się własną logiką. Przywództwo przyszłości będzie jednak coraz silniej opierać się na umiejętności wpisywania modeli biznesowych i operacyjnych firm w rynkowy ekosystem oraz szerszy łańcuch wartości. Częste zmiany modeli biznesowych, dostosowywanie modeli operacyjnych oraz ewolucja sposobów organizacji pracy będą stawały się normą. Aby sprostać tym wyzwaniom, zespoły zarządzające będą musiały rozwijać zdolność do wspólnego działania i współodpowiedzialności za transformację. Dla pojedynczych liderów, którzy dotąd „samodzielnie" prowadzili organizacje, taki zakres zmienności stanie się coraz trudniejszy do udźwignięcia.

Jedną z kluczowych zmian obserwowanych na rynku od lat jest rozwój marketplace'ów i e-commerce oraz integracja kanałów sprzedaży, obsługi klienta i dystrybucji wokół spójnych strategii *omnichannel*. Funkcje marketingu, sprzedaży, innowacji i dystrybucji coraz częściej łączą się w zintegrowane organizacje komercyjne, które działają według jednej, wspólnej strategii i jasno zdefiniowanego celu. W raporcie Profound Vision wskazano osiem kluczowych trendów, inspirowanych zmianami zachodzącymi w konkretnych sektorach. Dla zespołów zarządzających stanowią one istotny materiał do refleksji.

## ZMIANA MODELI BIZNESOWYCH

Pięć trendów wpływających na istotne zmiany w podejściu do rozwoju modeli biznesowych oraz strategii i funkcji komercyjnych:

### Era marketplace'ów i AI

Coraz więcej firm dąży dziś do tego, by uruchomić własny marketplace – lub wręcz stać się platformą marketplace'ową. To powoduje, że zmienia się sposób funkcjonowania całego rynku: kluczowa staje się



eprasa.pl 88bd7b5140

*Sukcesu działu HR nie mierzy się już liczbą wdrożonych narzędzi i procedur, lecz sukcesem biznesu – zdolnością do skutecznej adaptacji oraz budowania przewagi dzięki ludziom i kulturze organizacyjnej.*

walka o kontrolę nad relacją z konsumentem i klientem. Jednocześnie sztuczna inteligencja zaczyna wypierać tradycyjne mechanizmy rządzące e-commerce i marketplace'ami. Proces zakupowy – dotąd oparty na przeszukiwaniu internetu, sklepów online i platform – ewoluuje w stronę zakupów realizowanych w modelu konwersacyjnym, czyli dialogu z internetem rozumianym jako inteligentny „partner" decyzji. W praktyce oznacza to rosnący wpływ największych firm technologicznych, które coraz częściej dyktują warunki gry.

### Nowa walka o konsumenta i łańcuch wartości

Sektor handlu detalicznego, który dotąd w dużej mierze przejmował kontrolę nad relacją z konsumentem oraz całymi łańcuchami wartości, stoi dziś przed poważnym wyzwaniem. Kluczowym pytaniem dla wielu firm retailowych staje się to, co rzeczywiście jest ich domeną oraz jaki fragment ekosystemu powinni kontrolować, aby utrzymać przewagę konkurencyjną. Jednocześnie pozostałe sektory również muszą na nowo zdefiniować swoje miejsce w tej zmianie i znaleźć przestrzeń do budowania wartości.

### Branża farmaceutyczna w punkcie zwrotnym

W pewnym sensie wraca do swoich korzeni. Konieczność istotnego zwiększenia inwestycji w badania i rozwój – w poszukiwaniu innowacji, nowych produktów oraz nowych zastosowań już istniejących terapii – staje się także ważnym sygnałem dla innych sektorów. Firmy będą musiały dokonać strategicznego wyboru: albo konsekwentnie budować coraz większą wartość dodaną, albo stać się zakładnikami rosnącego trendu komodytyzacji.

### Influencerzy jako współautorzy marek konsumenckich

Współtworzenie marek z influencerami oraz *role models* w sektorze FMCG i dóbr konsumpcyjnych zapoczątkowuje szersze spojrzenie na rynek konsumenta. Budowanie marki przestaje być wyłącznie wewnętrzną domeną firm – coraz częściej odbywa się w modelu partnerskim, z udziałem zewnętrznych twórców i społeczności. W efekcie marki zaczynają ewoluować, dywersyfikować się i współistnieć w jednym ekosystemie.

### Premium jako generator pragnień

Sektor produktów i usług premium inspiruje inne branże do głębszego odkrywania potrzeb oraz aspiracji konsumentów. Celem przestaje być wyłącznie maksymalne dopasowanie oferty do istniejących oczekiwań – równie istotne staje się kreowanie nowych pragnień, wyznaczanie trendów konsumenckich oraz inicjowanie potrzeb, które wcześniej nie były uświadomione.

## ZMIANA MODELI OPERACYJNYCH I ORGANIZACYJNYCH

Trzy kolejne trendy stają się dla organizacji wyraźnym impulsem do przemyślenia i przeprojektowania modeli operacyjnych oraz organizacyjnych tak, aby lepiej odpowiadały na rosnącą złożoność rynku, presję na efektywność oraz konieczność szybkiej adaptacji.

### Produkcja w ekosystemie

Dla szeroko rozumianego sektora produkcyjnego kluczowym wyzwaniem staje się dziś zrozumienie strumieni wartości oraz łańcuchów dostaw klientów. Rosnące powiązania i współzależności sprawiają, że firmy coraz częściej muszą patrzeć szerzej – nie tylko przez pryzmat własnych procesów,



eprasa.pl 88bd7b5140

lecz także całego ekosystemu, którego są częścią. To z kolei wymusza bardziej świadome i adekwatne przeprojektowywanie modeli operacyjnych, by lepiej odpowiadały na dynamikę rynku.

### CSR i bezpieczeństwo

Budowanie zrównoważonego rozwoju oraz wzmacnianie bezpieczeństwa firm, gospodarki i planety wymusza na zespołach zarządzających podejmowanie decyzji w perspektywie długoterminowej. Transformację tę w szczególny sposób inicjują sektory energetyczny i paliwowy. Jednocześnie coraz większą rolę odgrywa rynek konsumencki: oczekiwania klientów w zakresie odpowiedzialności środowiskowej i społecznej sprawiają, że także pozostałe branże są zmuszone do ewolucji w kierunku bardziej zrównoważonych modeli działania.

### Powrót do źródeł

Ostatnim aspektem wartym podkreślenia – szczególnie istotnym dla sektora usług profesjonalnych, IT oraz finansów – jest rosnąca potrzeba odbudowy lub redefinicji tożsamości biznesowej firm. Jasne rozpoznanie własnej przewagi konkurencyjnej, zrozumienie głównego celu organizacji oraz świadomość jej mocnych stron pozwalają wielu przedsiębiorstwom na nowo ukierunkować wysiłki i zasoby. Dzięki temu mogą realizować cele strategiczne z większą spójnością i skutecznością.

## ORGANIZACJA 5.0 – BUDOWA ELASTYCZNOŚCI, POCZUCIA SENSU I WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI

Cyfryzacja, choć wiąże się z wieloma oczekiwaniami, sama w sobie nie doprowadzi organizacji do nowego poziomu wzrostu. Umożliwi jedynie osiągnięcie punktu, w którym firmy będą mogły skuteczniej skalować wartość. Dopiero prawdziwa innowacja stanie się czynnikiem realnie różnicującym rynkowych graczy.

W tym ujęciu zespoły zarządzające muszą wzmacniać odporność i zdolność organizacji do adaptacji, zamiast koncentrować się wyłącznie na krótkoterminowych wynikach. Fundamentem zrównoważonego rozwoju stanie się myślenie o minimalizowaniu strat, niepowodzeń i marnotrawstwa. Rolą zespołów zarządzających będzie natomiast uwalnianie potencjału organizacji i ludzi do przewidywania, świadomego oddziaływania oraz sprawnego reagowania na pojawiające się trendy.

Nowe modele biznesowe można tworzyć i rozwijać wtedy, gdy modele operacyjne działają sprawnie i są dobrze rozumiane. Dla wielu zespołów zarządzających wyzwaniem staje się dziś zrozumienie tego, jak funkcjonuje wewnętrzny system operacyjny firmy oraz szerszy ekosystem, którego organizacja jest częścią. Przywództwo oparte na częściowej lub selektywnej modernizacji przestanie przynosić oczekiwane rezultaty. Coraz częściej na agendzie zarządów pojawi się pytanie: jak zbudować firmę wraz z jej modelem operacyjnym i organizacyjnym od podstaw?

## EMPOWERMENT 5.0 – POWRÓT DO KORZENI

Zwrot w kierunku fundamentalnych naturalnych motywacji człowieka będzie w coraz większym stopniu determinował ewolucję trendów zewnętrznych rynkowych oraz wewnątrz organizacyjnych. Człowiek w swojej naturze w pierwszej kolejności nie chce przegrać, a dopiero potem dąży do osiągnięcia tego, czego pragnie – tak działa ludzka psychologia. To podejście coraz mocniej wpływa na zmianę kultury biznesu, organizacji i przywództwa. Jednocześnie gospodarka oparta na automatyzacji oraz minimalizowaniu wysiłku, rozwój inteligentnych miast, fabryk, budynków i domów tworzą silną pokusę, by delegować myślenie technologii. Może to narażać organizacje – i szerzej: społeczeństwa – na stopniowy spadek zdolności do samodzielnego myślenia. Rolą zespołów zarządzających stanie się projektowanie w organizacjach takich mechanizmów rozwojowych, które będą konsekwentnie wzmacniały kompetencje ludzi i przypominały, w czym mogą być lepsi od technologii. Bariery między człowiekiem a sztuczną inteligencją zaczną znikać dopiero wtedy, gdy ludzie realnie przejmą nad nią kontrolę.

Wpływ osób innowacyjnych i otwartych na świat będzie w nadchodzących latach wyraźnie wzmacniany przez sztuczną inteligencję. Freelancerzy korzystający z AI będą mogli realizować pracę porównywalną z efektami małych firm zatrudniających kilka osób. Jednocześnie na znaczeniu będą coraz bardziej zyskiwać edukacja, nauka oraz networking – jako kluczowe źródła przewagi w erze AI.

Przywództwo oparte na odkrywaniu i wykorzystywaniu talentów, pasji oraz zainteresowań pracowników przestanie być jedynie hasłem promowanym



eprasa.pl 88bd7b5140

przez działy HR. Renesans zawodów, odrodzenie człowieczeństwa oraz rosnąca rola świadomości emocji staną się istotnymi trendami rozwojowymi – zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nimi.

## NOWE PRZYWÓDZTWO

Koncentracja działań na głębszych potrzebach społeczeństwa, obywateli i konsumentów będzie nadawać liderom oraz pracownikom silniejsze poczucie sensu, a także odwagę do kwestionowania dotychczasowych paradygmatów i sposobów działania. Dzięki temu nawet osoby współpracujące równolegle z kilkoma organizacjami będą częściej odnajdywać motywację, by realnie angażować się w inicjatywy i cele konkretnej firmy.

Choć technologie cyfrowe i AI doprowadzą do masowej personalizacji, sama technologia nie będzie w stanie w pełni zrozumieć świata ludzkich emocji. Wraz ze wzrostem świadomości emocjonalnej ludzi relacje w organizacjach oparte na zaufaniu i autentyczności będą mogły rozkwitać. Kluczową kompetencją liderów stanie się empatia kognitywna: zdolność rozumienia perspektywy drugiej osoby, jej stanu wewnętrznego i emocji – bez przejmowania tych stanów.

## DZIAŁ HR JAKO KATALIZATOR ADAPTACJI ORGANIZACJI

W świetle opisanych trendów dział HR – obok zarządu i liderów biznesowych – staje się dziś odpowiedzialny za budowanie warunków, w których organizacja potrafi szybko adaptować się do nowych modeli rynkowych, technologicznych i konsumenckich. Kończy się era inwestycji w tradycyjnie rozumiane szkolenia i rozwój oparte głównie na przekazywaniu wiedzy oraz uczeniu teorii i narzędzi. Zaczyna się natomiast etap, w którym kluczowe jest realne kształtowanie postaw, jakości współpracy i codziennych interakcji w organizacji. W tym ujęciu dział HR nie jest już dostawcą „programów rozwojowych", lecz partnerem transformacji – odpowiedzialnym za zmianę zachowań oraz wzmacnianie zaangażowania.

## AI PRZEJMUJE TRANSFER WIEDZY

Wszystko, co dotąd było oparte na transferze wiedzy, pracownicy są dziś w stanie pozyskać samodzielnie – korzystając z coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań Generative AI oraz Agentic AI. W praktyce oznacza to, że projektowanie klasycznych szkoleń, kursów i modułów edukacyjnych będzie w coraz większym stopniu automatyzowane, a część tych działań zostanie przejęta przez sztuczną inteligencję.

## DZIAŁ HR W ROLI DORADCY ZARZĄDU: ZMIANA POSTAW, NIE NARZĘDZI

W tym kontekście liderzy i eksperci działów personalnych będą musieli „rozwinąć skrzydła" i wejść w rolę doradców zarządów oraz kadry menedżerskiej – nie w zakresie narzędzi, lecz realnego wpływu na postawy ludzi, jakość współpracy i efektywność zespołów. Zmiana postaw, rozwój współpracy oraz budowanie gotowości do ciągłego uczenia się to wyzwania, z którymi do tej pory – często metodą prób i błędów – mierzyli się menedżerowie przy wsparciu działu HR. Przyszłość rysuje jednak nowy kierunek: dział HR ma działać jako facylitator transformacji kulturowej i partner, który przestaje koncentrować się na tym, czy jest lubiany i akceptowany, a zaczyna konsekwentnie dbać o to, by ewoluująca kultura organizacyjna wzmacniała cele strategiczne i dostarczała mierzalne rezultaty biznesowe. Aby sprostać tej roli, działy HR muszą konsekwentnie wzmacniać kompetencje swoich zespołów w obszarach, które dotąd częściej były domeną biznesu: rozumieniu strategii, trendów rynkowych oraz zależności w całym łańcuchu wartości. To oznacza także odejście od tradycyjnego postrzegania działu HR jako funkcji procesowej. Jego sukcesu nie mierzy się już liczbą wdrożonych narzędzi i procedur, lecz sukcesem biznesu – zdolnością do skutecznej adaptacji oraz budowania przewagi dzięki ludziom i kulturze organizacyjnej.

## NOWE MODELE OPERACYJNE I WYNAGRADZANIA: OD ZADAŃ DO REZULTATÓW

W perspektywie kolejnych lat organizacje będą potrzebowały ekspertów, którzy potrafią patrzeć na biznes systemowo – rozumiejąc zależności między modelem biznesowym, operacyjnym i funkcjonowaniem organizacyjnym. Ciągłe przeobrażenia modeli biznesowych będą wymuszać porzucanie dotychczasowych sposobów pracy, procesów i struktur – nie jako jednorazowe „projekty reorganizacyjne", lecz jako stały mechanizm adaptacyjny. W tym układzie dział HR będzie coraz częściej ewoluował



eprasa.pl 88bd7b5140

w stronę strategicznego doradcy zarządu i liderów, współprojektującego nowe modele operacyjne i organizacyjne oraz prowokującego kadrę zarządzającą do odkrywania organizacji na nowo.

Kluczowe stanie się realne „zanurzenie" w biznesie oraz systemowe rozumienie organizacji. Tradycyjny podział ról według funkcji będzie tracił sens, a tylko liderzy HR potrafiący spojrzeć całościowo będą w stanie projektować docelowe systemy pracy. Równolegle modele wynagradzania będą przesuwać się z rozliczania zadań w stronę rozliczania rezultatów. W tej logice klasyczne modele kompetencyjne coraz częściej przestaną odpowiadać na potrzeby nowej rzeczywistości. Zmieni się również rola menedżerów: ocena wykonania zadań i kompetencji będzie tracić na znaczeniu, a kluczowe stanie się dostrzeganie i nagradzanie efektów oraz realnego wpływu. To kierunek, dla którego wiele organizacji nie ma jeszcze gotowej recepty.

## W STRONĘ RÓWNOWAGI

Przyszłość biznesu, przywództwa i społeczeństwa będzie zależeć od naszej zdolności do odnalezienia równowagi: między inteligencją maszyn i procesów a ludzką intuicją, między postępem technologicznym i gospodarczym a wewnętrznym rozwojem człowieka oraz jego empatią. Być może to właśnie harmonia między konkurencyjnością a współpracą – wspierana przez inteligencję sztuczną, ludzką i „inteligencję serca" – stanie się drogą, którą wybierzemy. ● ©

Po publikacji raportu „Profound future of global business and operating models" inicjatywa Profound Vision – autorzy opracowania – w styczniu 2026 r. została przyjęta do grona członków European Commission's Industry 5.0 Community of Practice. Formalnym warunkiem dołączenia do tej społeczności, skupiającej ponad 300 organizacji, ośrodków badawczych, uczelni i firm europejskich, było wykazanie się realnym wkładem w rozwój koncepcji oraz praktyk Przemysłu 5.0.

sekcja partnerska

eprasa.pl 88bd7b5140

# Twoja niewidzialna WALUTA

**Czy HR-owiec potrzebuje marki osobistej?**

eprasa.pl 88bd7b5140

Kiedy pada hasło „marka osobista", często myślimy o pewnym wykreowanym wizerunku, kimś znanym, najczęściej pokazywanym publicznie, w mediach społecznościowych czy innych kanałach szerszego zasięgu. Niestety (a może na szczęście?) markę osobistą ma każdy z nas. Czy tego chcemy, czy nie, czy o to dbamy, czy zupełnie nie przywiązujemy wagi. Jak zatem świadomie budować markę eksperta HR, żeby wyróżniać się w branży, zdobywać zaufanie pracowników i wpływać na decyzje w organizacji?

Marka osobista to, najprościej mówiąc, suma skojarzeń i opinii, jakie mają o nas inni. A ponieważ nie żyjemy w próżni, pracujemy, przebywamy wśród ludzi, świadczymy dla nich pracę i wchodzimy w relacje, to opinię o nas mają i kropka. Dlaczego więc nie poddać refleksji tego, jak jesteśmy odbierani, jakie sygnały wysyłamy do ludzi, jakie skojarzenia budzimy, a następnie zacząć świadomie budować naszą markę jako ludzi, pracowników, szefów czy specjalistów?

Marka osobista nie ogranicza się do profilu na LinkedIn czy uczestnictwa w branżowych wydarzeniach. To także – a może przede wszystkim – sposób, w jaki komunikujemy się na co dzień, jak realizujemy zadania i jakie emocje budzimy w ludziach, którzy z nami pracują. W czasach, gdy wizerunek eksperta wpływa na zaufanie, współpracę i efektywność organizacji, HR-owiec nie może bagatelizować tego tematu. Dlatego że może być odbierany jako administrator procesów albo jako strategiczny partner – i to w dużej mierze zależy od tego, jak sam tym zarządzi.

## BUDOWANIE MARKI EKSPERTA HR

Marka osobista w dziale HR – podobnie jak w każdej innej części organizacji – powinna stać się tematem, któremu warto poświęcać więcej uwagi i podejść do niego z większą świadomością. W pracy HR-owca wiele zaczyna się od zaufania. Pracownicy rzadko przychodzą ze swoimi sprawami do „działu" jako takiego – szukają konkretnej osoby, której profesjonalizm i spójność dają poczucie bezpieczeństwa. Jeśli jesteśmy postrzegani jako eksperci godni zaufania, zyskujemy otwartość ludzi, której nie zapewni żadna procedura ani nie wymusi żadna struktura.

Świadome budowanie marki to coś więcej niż wizerunek – to jasna wizja tego, jak chcemy być postrzegani. Taka wizja staje się strategicznym kompasem. Kiedy wiemy, dokąd zmierzamy, mądrzej dobieramy działania, język i projekty, w które się angażujemy. Przestajemy działać chaotycznie, a każda decyzja i zachowanie zaczynają pracować na naszą markę. Jasno określony cel, wynikający chociażby z wizji marki osobistej, nadaje sens kolejnym krokom w karierze. Silna marka ekspercka działa też jak potężny „lewar" dla całej funkcji HR w organizacji. Kiedy nasze nazwisko kojarzy się z merytoryką, drzwi do zarządu otwierają się szerzej, a menedżerowie liniowi sami zabiegają o współpracę. Nasza reputacja staje się najlepszą wizytówką całego zespołu. Nie zapominajmy też o perspektywie indywidualnej: świadome kreowanie własnej ścieżki zawodowej to najlepsza polisa na przyszłość. W dużych organizacjach rozpoznawalność jest walutą, której wartość nieustannie rośnie. Eksperci potrafiący komunikować swoje

**Magda Maroń**

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



eprasa.pl 88bd7b5140

*Marka osobista to nie tylko to, co mówisz o sobie, ale przede wszystkim to, co inni myślą, gdy Cię nie ma w pokoju.* Jeff Bezos

kompetencje przestają szukać okazji na rynku pracy – to okazje zaczynają znajdować ich.

## SIŁA PIERWSZEGO WRAŻENIA

Amerykański aktor Will Rogers mawiał: „Nie masz drugiej szansy, by zrobić pierwsze wrażenie". Badania wskazują, że opinię o drugiej osobie kształtujemy w czasie zaledwie kilku sekund. To pierwsze wrażenie jest niezwykle trwałe ze względu na efekt potwierdzenia – gdy ktoś już wyrobi sobie o nas zdanie, podświadomie będzie szukał informacji, które tę opinię potwierdzą. Na pierwsze wrażenie składają się trzy warstwy:

- wizualna: wygląd, ubiór dopasowany do sytuacji, mowa ciała (postawa, gesty) oraz mimika (uśmiech, kontakt wzrokowy);
- werbalna: ton głosu, tempo mówienia oraz pierwsze słowa, których używamy podczas powitania;
- emocjonalna: energia, aura (czy wydajemy się otwarci czy zdystansowani) oraz autentyczność.

Dla HR-owca oznacza to, że już od pierwszego spotkania – z kandydatem, menedżerem czy zespołem – buduje on wizerunek siebie i całego działu personalnego. Lubię powtarzać, że trzeba być profesjonalnym wobec każdego, bez względu na to, czy jest to praktykant, czy prezes. Nigdy nie wiadomo, czy dzisiejszy praktykant nie będzie kiedyś nas zatrudniał, a dobrze, jeśli będzie miał z nami pozytywne skojarzenia.

Wizerunek eksperta kształtują także mechanizmy psychologiczne, takie jak efekt halo czy efekt odwróconej aureoli (tzw. efekt Golema), polegające na tym, że jedna dominująca cecha – pozytywna lub negatywna – „rozlewa się" na ogólną ocenę danej osoby. Jeśli zrobimy świetne pierwsze wrażenie jako osoby kompetentnej, ludzie podświadomie będą przypisywać nam inne pozytywne cechy, takie jak uczciwość czy pracowitość. Warto także pamiętać o efekcie częstej ekspozycji – im częściej inni nas widzą lub słyszą o nas, tym bardziej wydajemy się znajomi, godni zaufania i po prostu lubiani.

Mechanizmy te działają podświadomie, często wyprzedzając merytoryczną ocenę naszych kompetencji. Silna marka osobista staje się w tym kontekście swoistą tarczą: ugruntowany autorytet pozwala nam na większy „kredyt zaufania" w trudnych sytuacjach, amortyzując ewentualne potknięcia. Z kolei regularna, przemyślana obecność w życiu organizacji buduje poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa. To właśnie poczucie „oswojenia" z naszym profesjonalizmem sprawia, że biznes chętniej zaprasza nas do stołu, gdy zapadają kluczowe decyzje.

## KANAŁY BUDOWANIA MARKI

Marka osobista HR-owca żyje między ludźmi, dlatego kluczowa jest widoczność wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

### Wewnątrz organizacji

Budowanie autorytetu wewnątrz organizacji to proces, który dzieje się w „międzyczasie" codziennych zadań, poprzez świadome i powtarzalne działania. Zaczyna się od odwagi, by aktywnie zabierać głos na spotkaniach i dzielić się pomysłami, które wnoszą nową perspektywę do biznesowych dyskusji. Prawdziwy ekspert staje się jednak w pełni widoczny wtedy, gdy wychodzi z roli wykonawcy i staje się wewnętrznym edukatorem: prowadząc mikroszkolenia, przygotowując pomocne raporty dla innych działów czy oferując mentoring młodszym stażem kolegom. Budowanie sieci relacji wykraczającej poza ramy własnego zespołu nie tylko pozwala lepiej zrozumieć organizację, ale sprawia, że nasze nazwisko zaczyna być kojarzone z gotowością do dzielenia się wiedzą. Całość tego wizerunku domyka dbałość o profesjonalny i spójny ton w codziennej komunikacji mailowej – to właśnie te detale ostatecznie utwierdzają innych w przekonaniu, że mają do czynienia z ekspertem najwyższej próby.

### Poza organizacją

Wyjście z marką osobistą poza mury organizacji to krok, który przenosi ją z poziomu firmowych korytarzy na arenę ogólnorynkową. Proces ten wymaga obecności tam, gdzie bije serce branży. Fundamentem jest tu aktywność w sieci, a w szczególności na LinkedIn – regularne publikowanie merytorycznych artykułów pozwala nie tylko dzielić się wiedzą, ale przede wszystkim budować pozycję lidera opinii, którego głos liczy się w publicznej dyskusji.



eprasa.pl 88bd7b5140

Jednak prawdziwa rozpoznawalność nabiera rumieńców na styku świata online i offline. Wystąpienia na konferencjach oraz udział w panelach dyskusyjnych to momenty, w których nasza wiedza zostaje poddana bezpośredniej weryfikacji, a my zyskujemy twarz eksperta, który nie boi się trudnych pytań. Dopełnieniem tej strategii jest zaangażowanie w stowarzyszenia branżowe. To tam buduje się najtrwalszy networking i zyskuje dostęp do „kuchni" najlepszych praktyk HR, co pozwala nie tylko śledzić trendy, ale realnie je współtworzyć. Tak budowana marka zewnętrzna sprawia, że stajemy się dla rynku partnerem, do którego warto zwrócić się po ekspercką radę.

## STRATEGIA DAWANIA I ŁĄCZENIA

Networking to wciąż temat budzący wiele emocji, kojarzony z nachalnym „wciskaniem" siebie innym. Zachęcam, aby myśleć o networkingu inaczej – popatrzeć z perspektywy tego, co ja mogę dać innym, kogo mogę polecić, jaką wiedzą czy doświadczeniem podzielić się z innymi ekspertami. Budowanie relacji opartych na wzajemności to najlepsza droga do silnej marki. Polecajmy świetnych kandydatów, których nie mogliśmy zatrudnić, innym rekruterom. Dzielmy się sprawdzonymi dostawcami szkoleń czy narzędzi. Wystawiajmy referencje, udzielajmy rekomendacji. Nigdy nie wiemy, kto i kiedy będzie mógł nam się zrewanżować.

## OD CZEGO ZACZĄĆ BUDOWANIE MARKI EKSPERTA HR?

Świadome budowanie marki osobistej to proces, który warto oprzeć na konkretnej strategii. Poniżej pięć kroków, które pomogą ci przejść od planowania do wdrożenia:

1. Zdefiniuj swoje profesjonalne DNA:
Wybierz trzy słowa, które mają stać się twoją wizytówką w organizacji. Nie szukaj słów modnych, ale takich, które są z tobą spójne, np. sprawczość, skuteczność, empatia.
Pomyśl: *Z jakiego rodzaju zachowań/cech chcę być znany/znana? Co chcę usłyszeć o sobie, gdy wychodzę z pokoju po ważnym spotkaniu?*

2. Zweryfikuj, jak jest dziś:
Zbierz feedback z otoczenia i sprawdź, jak jesteś postrzegany/postrzegana dzisiaj. Zapytaj osoby na różnych szczeblach – przełożonego, współpracowników i członków zespołu.
Pytania pomocnicze: *Gdybyś miał/a opisać moją pracę jednym przymiotnikiem, co by to było? Jaką moją cechę cenisz najbardziej?*

3. Zmapuj luki i zaprojektuj zmianę:
Porównaj wizję z otrzymanym feedbackiem i określ, co wymaga poprawy. Skup się na jednej, konkretnej kompetencji lub zachowaniu, które ma największy wpływ na twój wizerunek.
Pomyśl: *Które z moich obecnych zachowań najbardziej oddala mnie od mojej wymarzonej wizji? Czego muszę robić mniej, a czego więcej?*

4. Znajdź swoje kanały komunikacyjne:
Wybierz miejsca, w których będziesz budować swoją widoczność – np. online (LinkedIn), offline (spotkania). Nie musisz być wszędzie. Wybierz kanały, w których twoja grupa docelowa, np. menedżerowie lub kandydaci, jest najbardziej aktywna oraz w jakiej formie „komunikacji" z otoczeniem czujesz się najlepiej.
Pomyśl: *Gdzie moja wiedza przyniesie największą korzyść organizacji? Czy lepiej czuję się w pisaniu raportów/artykułów, czy w bezpośrednich wystąpieniach?*

5. Postaw na spójność:
Pamiętaj, że marka to efekt powtarzalnych zachowań, a nie jednorazowych akcji. Każdy mail, każda rozmowa przy kawie i każda decyzja to „cegiełka" do twojej marki.
Pomyśl: *Czy ta wiadomość/decyzja/reakcja jest zgodna z cechami, z którymi chcę być kojarzony/kojarzona? Co mogę dziś zrobić, aby potwierdzić swój profesjonalizm?*

## ZARZĄDZAJ ŚWIADOMIE

Budowanie marki w HR to nie fanaberia, tylko budowanie kapitału, który ułatwia życie w organizacji. Jeśli ludzie wiedzą, kim jesteśmy i co potrafimy, rzadziej musimy udowadniać naszą wartość, a częściej jesteśmy zapraszani do ważnych projektów. To nie kwestia jednego sukcesu, ale sumy małych, powtarzalnych zachowań. Każda interakcja z pracownikiem, mail, ton głosu, z jakim odbieramy telefon, każdy wpis na LinkedIn to cegiełki budujące nasz wizerunek. Warto zarządzać nim świadomie już dziś – bo jak mówi Tom Peters, marka i tak powstanie, pytanie tylko, czy będziesz miał na nią wpływ. ● ©



eprasa.pl 88bd7b5140

# KULTURA DOBROSTANU

## Rozwój kompetencji liderskich jako fundament wellbeingu organizacyjnego



epress.pl:00bd7b5140

Dobrostan pracowników coraz rzadziej jest dziś postrzegany jako kwestia benefitów czy dodatkowych inicjatyw działów HR. Wyniki badania „Liderzy i liderki dobrostanu" pokazują, że o skuteczności działań wellbeingowych decydują przede wszystkim jakość przywództwa oraz kultura organizacyjna, którą liderzy współtworzą na co dzień. Organizacje, które to rozumieją, traktują dobrostan nie jako koszt, lecz jako inwestycję w stabilność, zaangażowanie i długofalową efektywność.

**Ewa Stelmasiak**

*Polska pionierka kultury i przywództwa dobrostanu. Założycielka i zarządzająca WellCulture Institute by Ewa Stelmasiak. Autorka książki pt. „Lider dobrostanu".*

W czasach presji na konkurencyjność, nasilonej przez rosnące wyzwania geopolityczne, dobrostan bywa traktowany jako kwestia drugorzędna. Tymczasem to od kondycji psychofizycznej ludzi – zarówno liderów i liderek, jak i pracowników wiedzy oraz produkcji – zależą wyniki i sukces przedsiębiorstw. Najwyższa kadra zarządzająca uczestnicząca w badaniu jest tego świadoma. Rolą liderów jest wzmacnianie norm kulturowych i tworzenie warunków, w których wykonywanie obowiązków służbowych idzie w parze ze zrównoważonym i trwałym dobrostanem. W realizacji tej roli pomocna jest opracowana w ramach badania mapa kompetencji menedżerskich.

## MOTOR SKUTECZNEGO WELLBEINGU

Analizie poddano autorski model kompetencji liderskich w zakresie przywództwa dobrostanu. W jej wyniku powstało rzetelne narzędzie do badania postaw i zachowań przywódczych, obejmujące zestaw siedmiu kompetencji wraz z przypisanymi do nich pytaniami diagnostycznymi. Osoby pełniące role zarządcze zostały poproszone o samoocenę poziomu swoich kompetencji przywódczych w obszarze dobrostanu. Jej wynik uplasował się na poziomie średnio 3,6 pkt w skali 1–5, co wskazuje na poczucie umiarkowanego przygotowania najwyższej kadry menedżerskiej do zarządzania dobrostanem (zobacz wykres 1).

Spośród siedmiu kompetencji najważniejsza okazała się C5 („Działanie z osobistym zaangażowaniem, prowadzenie proaktywnej komunikacji i wspieranie oddolnych inicjatyw dobrostanowych"), ponieważ jako jedyna miała statystycznie istotny wpływ na strategiczne zarządzanie dobrostanem. Praktykowanie tej kompetencji oznacza, że liderzy dbają o potrzeby pracowników w obszarze dobrostanu, inicjują działania wspierające zarówno zdrowie psychiczne, jak i fizyczne, a także sprzyjające budowaniu wspierającej kultury pracy. Wspólnie z innymi członkami kadry zarządzającej szukają najlepszych sposobów dotarcia do osób najbardziej potrzebujących wsparcia – w tym tych, które dotąd nie korzystały z inicjatyw wellbeingowych lub mierzą się z wyjątkowymi wyzwaniami zdrowotnymi, fizycznymi czy psychicznymi.

Liderzy aktywnie komunikują i wyjaśniają w organizacji działania w obszarze dobrostanu oraz zachęcają pracowników do zgłaszania i podejmowania działań w obszarze wellbeingu, np. organizowania



eprasa.pl 88bd7b5140

grup zainteresowań, inicjowania wydarzeń czy proponowania tematów edukacyjnych. Następnie wspierają oddolne inicjatywy werbalnie, finansowo oraz monitorują poziom uczestnictwa. Ta kompleksowa kompetencja została oceniona na poziomie 3,4 pkt.

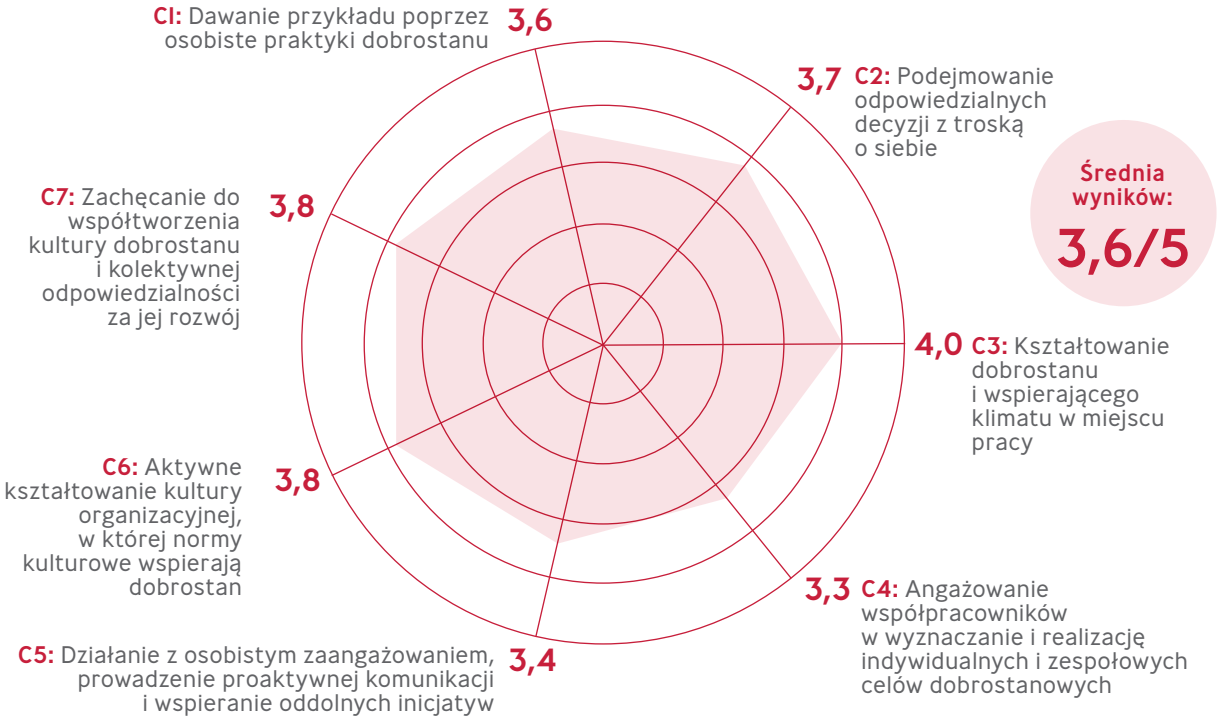
Najwyżej, bo na poziomie 4 pkt, respondenci ocenili kompetencję C3, wskazującą na troskę o dobrostan pracowników i budowanie pozytywnego klimatu społecznego. Ważną rolę odgrywa także kompetencja C4 („Angażowanie współpracowników w wyznaczanie i realizację indywidualnych i zespołowych celów dobrostanowych"), która – mimo najniższej oceny w badaniu (3,3 pkt) – idzie w parze z budowaniem podejścia strategicznego i profesjonalizacją działań wellbeingowych w firmie.

Analiza powiązań strategicznych praktyk z kompetencją C7 wskazuje natomiast, że współtworzenie kultury dobrostanu i zespołowej odpowiedzialności za jej rozwój wymaga instytucjonalizacji. Bez jasno określonych ram działania wellbeingowe mogą być fragmentaryczne, a liderzy pozbawieni wspólnej wizji i narzędzi. Wyniki badania pokazują, że inwestowanie w kulturę dobrostanu uruchamia efekt domina. Organizacje, które zarządzają wellbeingiem strategicznie, rozwijają liderów o wyższych kompetencjach przywódczych. Im wyższe kompetencje liderów, tym bardziej profesjonalne i skuteczne stają się działania wellbeingowe.

## PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI DO WELLBEINGU STRATEGICZNEGO

Z badania przeprowadzonego w 2024 r. przez Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi wynika, że ponad połowa osób odpowiedzialnych za zarządzanie zdrowiem pracowników nie czuje się odpowiednio przygotowana do działań z zakresu promocji zdrowia i nie rozwija w tym obszarze swoich kompetencji. W reprezentatywnej próbie obejmującej 1032 średnie i duże przedsiębiorstwa dominowały dwie

WYKRES 1. SAMOOCENA KOMPETENCJI LIDERSKICH W ZAKRESIE PRZYWÓDZTWA WSPIERAJĄCEGO DOBROSTAN PRZEZ NAJWYŻSZĄ KADRĘ ZARZĄDZAJĄCĄ




Źródło: Model kompetencyjny lidera/liderki dobrostanu Ewy Stelmasiak



eprasa.pl 88bd7b5140

grupy respondentów: właściciele firm i najwyższa kadra zarządzająca (35 proc.) oraz menedżerowie HR (31 proc.), dla których wellbeing stanowi jedynie jedno z wielu realizowanych zadań.

Choć 30 proc. firm deklaruje, że ich działania na rzecz promocji zdrowia mają charakter wieloletniej strategii – z określonymi celami, zadaniami, zasobami i metodami oceny – jedynie co dwudziesta organizacja ocenia ich skuteczność jako wysoką. Z badania „Liderzy i liderki dobrostanu" wynika natomiast, że 39 proc. respondentów deklaruje, że posiada wieloletnią strategię wellbeingową, a prawie 44 proc. roczne plany w tym obszarze. Warto jednak podkreślić, że dane te mogą być zawyżone ze względu na dobór próby obejmującej firmy o relatywnie wysokiej świadomości w obszarze wellbeingu. Mimo to jedynie 17 proc. badanych przyznaje, że w ich organizacjach mierzona jest efektywność działań, a w próbie reprezentatywnej problem widać jeszcze wyraźniej: zaledwie 8 proc. firm systematycznie zbiera i analizuje dane pozwalające uzyskać pełny obraz zdrowia pracowników.

Można więc stwierdzić, że wiele organizacji „robi wellbeing", lecz nim nie zarządza, co w praktyce wzmacnia postrzeganie tego obszaru jako niestrategicznego lub pozbawionego realnej wartości biznesowej. Trzeba to jasno podkreślić: nie ma mowy o zarządzaniu strategicznym bez pomiaru efektywności działań. Strategii nie można również redukować do planu operacyjnego, kalendarza aktywności czy zestawu wydarzeń eventowych zaplanowanych na dany rok.

## WŁĄCZENIE DOBROSTANU W SYSTEM ZARZĄDZANIA

Aby wellbeing stał się integralną częścią zarządzania firmą, należy włączyć go w kluczowe procesy i narzędzia. Warto zacząć od wdrożenia programów zarządzania kompetencjami w zakresie przywództwa wspierającego dobrostan, projektując szkolenia ukierunkowane na rozwój konkretnych kompetencji menedżerskich, które są kluczowe dla wspierania dobrostanu w organizacji. Analiza statystyczna pokazuje, że wzmocnienie jednej kompetencji pozytywnie wpłynie na rozwój pozostałych, co oznacza, że inwestycja w liderów działa jak „efekt dźwigni", napędzając pozytywne zmiany w całej firmie. Co więcej, z badania wynika, że kompetencje w obszarze dobrostanu są uniwersalne i niezależne od wieku, płci czy stażu, a każdy lider lub liderka – niezależnie od mocnych i słabych stron – może je rozwijać.

### Rekomendacje dla zespołów HR:

- Szkolić liderów i liderki w zakresie przywództwa wspierającego dobrostan i uwzględniać je w ocenie rocznej.
- Wspierać partycypacyjne podejście do wellbeingu z poziomu organizacji i z perspektywy liderskiej.
- Kodyfikować i wdrażać kulturę wspierającą dobrostan w organizacji jako element podejścia strategicznego.
- Wspierać społeczny wymiar dobrostanu, a nie wyłącznie działania skierowane do jednostek.
- Traktować wellbeing jako priorytet strategiczny wpływający na przewagę konkurencyjną.

Kluczowe znaczenie w procesie instytucjonalizacji mają formalne elementy organizacyjne. Tylko 25,6 proc. respondentów deklaruje, że w ich firmach zaangażowanie liderów w dobrostan jest uwzględniane w ocenach rocznych. Powiązanie wellbeingu z oceną roczną nadaje mu rangę kryterium zarządczego i kieruje uwagę na aktywne kształtowanie dobrostanu. Organizacje, które włączają zaangażowanie liderów w działania wellbeingowe do ocen rocznych (25,6 proc. próby), osiągają najwyższe wyniki w zakresie takich kompetencji, jak: dawanie przykładu poprzez własne praktyki, działanie z zaangażowaniem, prowadzenie proaktywnej komunikacji i wspieranie oddolnych inicjatyw dobrostanowych, aktywne kształtowanie kultury organizacyjnej oraz zachęcanie do współtworzenia kultury dobrostanu i zespołowej odpowiedzialności za jej rozwój.

Równie istotnym elementem strategicznym jest budżet, który zapewnia finansowanie strategii wellbeingowej, umożliwia realizację rocznych planów działań oraz wspiera inicjatywy oddolne. Pomimo że strategia bez finansowania pozostaje deklaracją, a budżet bez strategii jest jedynie doraźnym instru-



eprasa.pl 88bd7b5140

mentem, aż 56 proc. badanych organizacji takiego budżetu nie posiada. Włączenie dobrostanu w system zarządzania – obejmującego strategie, budżety i oceny – nadaje działaniom spójność i trwałość, jednocześnie sprzyjając rozwojowi kompetencji przywódczych.

## WELLBEING W CODZIENNEJ PRAKTYCE

Badanie potwierdza, że zdolność lidera do skutecznego budowania kultury dobrostanu zależy od siedmiu wyodrębnionych w modelu kompetencji. Obejmują one zarówno praktyki indywidualne (np. dawanie przykładu czy podejmowanie decyzji z troską o siebie), jak i działania zespołowe, takie jak angażowanie współpracowników, wspieranie komunikacji oraz kształtowanie i współtworzenie kultury dobrostanu. Taka kultura odgrywa kluczową rolę w skutecznym wdrażaniu działań wellbeingowych, ponieważ wspiera liderów w naturalnym modelowaniu postaw w zespołach i ułatwia im dawanie przykładu poprzez osobiste praktyki dobrostanu (C1). Dzięki kulturze dobrostanu oraz systemowym powiązaniom rośnie również efektywność działań wellbeingowych podejmowanych w organizacji.

Budowanie kultury dobrostanu wymaga ustrukturyzowanego podejścia, opartego na specjalistycznym *know-how* i odpowiednich narzędziach badawczych. Warto przy tym podkreślić, że ten model kulturowy to nie tylko aktywności wellbeingowe. Z odpowiedzi na pytania otwarte wynika, że respondenci najczęściej utożsamiają kulturę dobrostanu z organizowaniem webinariów, szkoleń i warsztatów, wsparciem psychologicznym, finansowaniem zajęć sportowych, a także zapewnianiem elastycznych godzin pracy i możliwości pracy zdalnej. Znacznie rzadziej wskazywano realne elementy kulturowe, takie jak aktywne angażowanie liderów w wellbeing czy promowanie pozytywnych norm kulturowych i zachowań w organizacji.

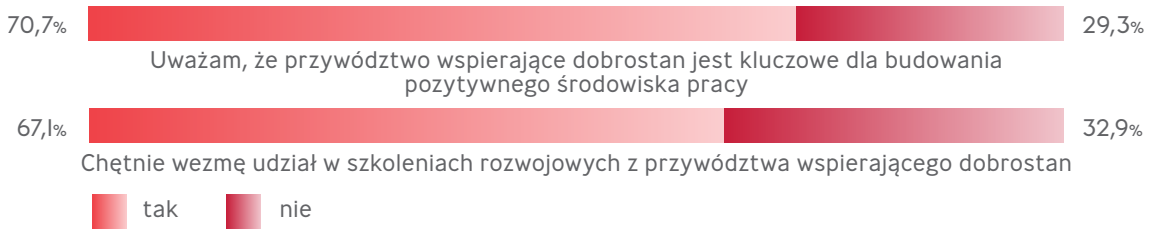
Kultura dobrostanu to środowisko, w którym dokonywanie wyborów sprzyjających dobrostanowi staje się łatwiejsze. W praktyce oznacza to świadome wykorzystywanie mechanizmów kultury organizacyjnej do kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników. Prawie 77 proc. badanych uważa, że kultura dobrostanu powinna być standardem w średnich i dużych firmach, podczas gdy tylko jedna czwarta deklaruje, że faktycznie tak jest. Ta luka wskazuje kierunek dalszego rozwoju wellbeingu w organizacjach.

## DOBROSTAN ZACZYNA SIĘ OD PRZYWÓDZTWA

Prawie 76 proc. ankietowanych uważa, że wellbeing jest niezbędny w nowoczesnej organizacji, a 71 proc. podkreśla, że przywództwo wspierające dobrostan (zobacz wykres 2) jest kluczowe dla budowania pozytywnego środowiska pracy. Najbardziej efektywni liderzy nie ograniczają się do deklaracji – działają, pokazując swoim przykładem, jak dbać o dobrostan. Wzmacnia to ich autorytet i ułatwia wprowadzanie wartości wellbeingowych do codziennych praktyk biznesowych. Pomaga w tym jasne nazwanie w firmie wartości i pożądanych zachowań w ramach kultury dobrostanu oraz znajomość potrzeb pracowników. Wielu liderów wskazuje, że dawanie dobrego przykładu jest najważniejszym elementem ich roli we wspieraniu zespołowego i organizacyjnego dobrostanu.

Prawie 77 proc. respondentów deklaruje, że refleksja nad kosztami psychofizycznymi i obciążeniem pracowników powinna być standardem w procesie podejmowania decyzji menedżerskich, a ponad połowa uważa, że trudno jest dbać o siebie, będąc

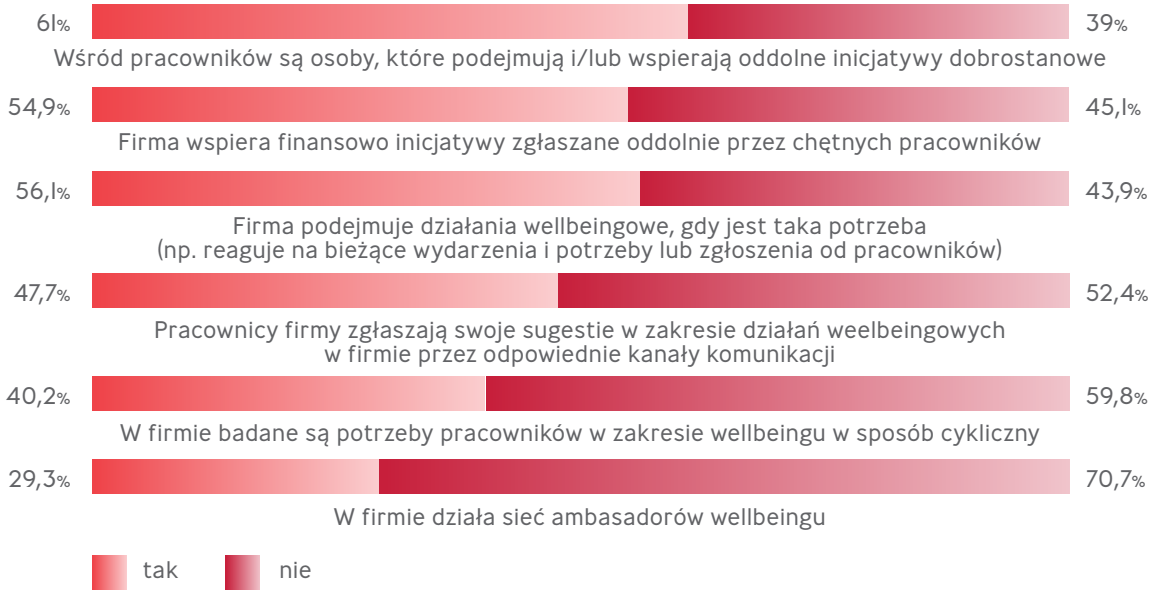
WYKRES 2. PRZYWÓDZTWO WSPIERAJĄCE DOBROSTAN WEDŁUG NAJWYŻSZEJ KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ






eprasa.pl 88bd7b5140

WYKRES 3. PARTYCYPACYJNE ZARZĄDZANIE DOBROSTANEM – ODPOWIEDZI NAJWYŻSZEJ KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ




liderem. Troska o dobrostan ludzi nie stoi w sprzeczności z osiąganiem ambitnych celów – wręcz przeciwnie, stanowi fundament budowania przewagi konkurencyjnej, nie tylko na rynku pracy. Dobrostan nie powstaje w izolacji – to gra zespołowa i proces społeczny, w którym liderzy odgrywają kluczową rolę. W praktyce oznacza to, że dobrostan zaczyna się tam, gdzie zaczyna się przywództwo.

Jednym z najważniejszych czynników decydujących o jego skuteczności jest podejście partycypacyjne, czyli reagowanie na bieżące potrzeby oraz wspieranie inicjatyw pracowniczych (zobacz wykres 3). Powinno być realizowane na dwóch poziomach: organizacji i lidera, ponieważ tylko w ten sposób oba wymiary mogą się wzajemnie napędzać i uzupełniać. Z jednej strony wzmocnienie działań w zakresie aktywnego, partycypacyjnego zarządzania wellbeingiem w firmie sprzyja rozwojowi wzorców przywództwa wspierających dobrostan pracowników. Z drugiej zaś liderzy, którzy dają pracownikom przestrzeń do współtworzenia, uruchamiają proces realnego wdrażania i utrwalania kultury dobrostanu.

## STRATEGICZNA PRZEWAGA KONKURENCYJNA

Wnioski z badania mają istotne znaczenie dla polskich organizacji w kontekście rosnącej konkurencji o talenty oraz oczekiwań pracowników wobec jakości środowiska pracy. Analiza danych pozwoliła zidentyfikować kierunki, które w istotny sposób wpływają na przyszłość zarządzania dobrostanem pracowniczym. Postulat, aby wellbeing opierać na kompetencjach liderskich, a nie wyłącznie na benefitach – choć intuicyjny – zyskuje potwierdzenie naukowe i umożliwia skuteczniejsze wdrożenia.

Badanie „Liderzy i liderki dobrostanu" dostarcza mapę kompetencji, wskazówki systemowe oraz narzędzie diagnostyczne, które wspierają lepszą alokację zasobów oraz przyczyniają się do odbudowy wiarygodności obszaru wellbeingu, zbyt często kojarzonego z mało znaczącymi benefitami i well-washingiem. Ponadto badanie pokazuje, że skuteczny wellbeing organizacyjny wynika przede wszystkim z kompetentnego przywództwa i podejścia strategicznego, a nie jedynie pakietów benefitów. To właśnie kompetencje menedżerskie napędzają kulturę dobrostanu w organizacjach, a wellbeing odgrywa rolę narzędzia strategicznego – wpływającego na rozwój liderów, kulturę organizacyjną i w konsekwencji na przewagę konkurencyjną. ● ©

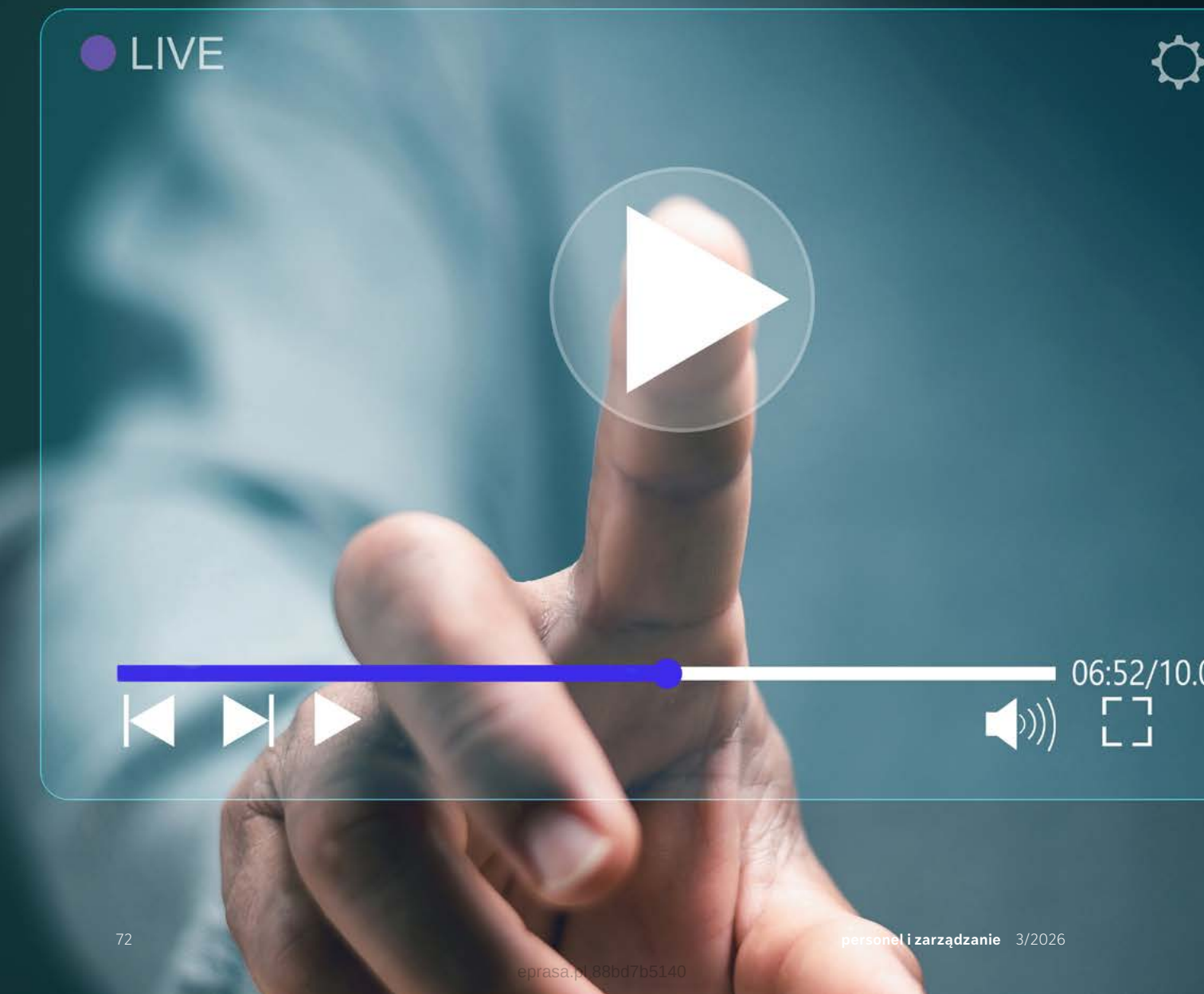
Badanie Liderzy i liderki dobrostanu zostało zrealizowane przez WellCulture Institute by Ewa Stelmasiak we współpracy z prof. Dorotą Molek-Winiarską w ramach grantu naukowo-badawczego przyznanego przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Pełny raport z wynikami badania, metryczką i komentarzami ekspertów można pobrać ze strony wellcultureinstitute.com/raport.



eprasa.pl 88bd7b5140

# WIDEO na RATUNEK

**Jak naprawić błędy e-learningu podczas onboardingu?**






eprasa.pl 88bd7b5140

**Michał Lidzbarski**

*Ekspert e-learningu,*
*CEO Web To Learn*

Nowy pracownik pierwszego dnia pracy dostaje pokaźny segregator z procedurami, stos papierów i link do wielostronicowego PDF-a z „niezbędnymi informacjami". Przez kilka godzin ktoś oprowadza go po biurze, tłumacząc zasady i wartości firmy. Natłok danych jest ogromny, przez co wieczorem połowa nowych informacji ulatuje z pamięci, a entuzjazm debiutanta wyparowuje. Jak to zmienić i sprawić, by onboarding naprawdę zapadał w pamięć?

Spójrzmy na onboarding z innej perspektywy. Jeszcze przed pierwszym dniem pracy nowy pracownik otrzymuje dostęp do interaktywnego kursu wideo. Zaczyna od krótkiego powitania prezesa, który opowiada o misji firmy, kończąc prostym komunikatem: „Cieszymy się, że jesteś z nami". Kolejne moduły to seria zwięzłych filmów, w których pracownicy mówią o kulturze organizacyjnej, flagowy produkt przedstawiony jest w formie przystępnego poradnika, a zasady BHP pokazane są w praktycznych scenkach z codziennej pracy. Między filmami pojawiają się krótkie quizy, które pomagają utrwalić wiedzę. Wszystko odbywa się we własnym tempie, więc nie ma poczucia przytłoczenia. Pierwszego dnia w biurze nowo zatrudniona osoba czuje się pewniej, a dział HR może skupić się na przywitaniu go z zespołem, zamiast poświęcać cały dzień na szkolenie.

## DLACZEGO E-LEARNING CZĘSTO ZAWODZI PODCZAS ONBOARDINGU?

Digitalizacja szkoleń obiecywała przełom, ale w praktyce wiele firm przeniosło tradycyjne formy do świata online, nie zmieniając dotychczasowej praktyki. E-learning bywał równie nieciekawy jak stacjonarne wykłady, tylko w formie online. Zbyt często treści są przytłaczające, suche i oderwane od praktyki, co powoduje, że nowi pracownicy nie przyswajają wiedzy tak skutecznie, jak oczekiwano. E-learning sprawdza się tylko wtedy, gdy materiały są przemyślane: krótkie, angażujące, z elementami interakcji i praktycznymi przykładami. W przeciwnym razie proces nauki staje się dla uczestnika trudny, a wiedza szybko ulatuje.

Onboarding w formie wideo eliminuje większość tych problemów. Krótkie filmy angażują uwagę, modułowy podział informacji ułatwia zapamiętywanie, a quizy, pytania i zadania wzmacniają proces uczenia się. Dodatkowo wideo pozwala pokazać, jak stosować wiedzę w praktyce, dzięki czemu pracownik szybciej odnajduje się w nowym środowisku pracy i czuje się pewniej w pierwszych dniach w firmie.



eprasa.pl 88bd7b5140

## CZY ONBOARDING WIDEO JEST DLA WSZYSTKICH?

Proces wdrożenia w formie wideo nie jest rozwiązaniem uniwersalnym, ponieważ jego skuteczność zależy od stanowiska oraz modelu pracy obowiązującego w organizacji. W przypadku stanowisk biurowych, takich jak specjaliści ds. administracji, księgowości czy logistyki, kursy wideo sprawdzają się zarówno w pracy stacjonarnej, jak i hybrydowej czy zdalnej. Z kolei stanowiska wymagające kompetencji miękkich, na przykład menedżer zespołu, wymagają obserwacji i umiejętności udzielania informacji zwrotnej.

Wideo przygotowuje pracowników do podstaw pracy, poprzez sceny rozmów z trudnym klientem czy standardy obsługi, a następnie podczas szkolenia praktycznego pozwala przełożyć tę wiedzę na praktykę. Poza tym filmy prezentujące systemy, procedury czy kulturę organizacyjną pozwalają nowym pracownikom zapoznać się z kluczowymi informacjami jeszcze przed pojawieniem się w biurze. Dzięki temu pierwsze chwile w firmie można poświęcić na integrację z zespołem i poznanie miejsca pracy, zamiast tracić czas na powtarzanie treści informacyjnych.

W środowiskach produkcyjnych i magazynowych onboarding wideo pełni przede wszystkim funkcję wprowadzającą i przygotowującą. Magazynierzy czy operatorzy wózków widłowych muszą nie tylko znać procedury, lecz także nabyć praktyczne umiejętności bezpośrednio na stanowisku pracy – takie jak obsługa maszyn, zasady bezpieczeństwa czy procedury magazynowe. W tym kontekście materiały wideo pozwalają w przystępny sposób przedstawić kluczowe informacje dotyczące BHP, przepływu towarów oraz zasad współpracy w zespole, dzięki czemu pierwsze dni w zakładzie są bezpieczniejsze i lepiej uporządkowane. Takie rozwiązanie sprzyja spójności procesu wdrożenia i ogranicza liczbę błędów popełnianych w pierwszych tygodniach pracy.

Trzeba jednak pamiętać, że sama forma cyfrowa nie zastąpi szkolenia praktycznego. Materiały wideo pełnią przede wszystkim funkcję przygotowawczą, natomiast trening na stanowisku pracy oraz wsparcie doświadczonego pracownika pozostają niezbędne. Najlepsze efekty przynosi połączenie onboardingu wideo z bezpośrednią interakcją z zespołem w modelu blended learning. Taka formuła zapewnia solidną bazę merytoryczną, a jednocześnie umożliwia praktyczne przećwiczenie procedur oraz zadawanie pytań na bieżąco. W pracy hybrydowej lub w dużych organizacjach posiadających wiele lokalizacji model ten pozwala zachować spójność procesu wdrożenia, jednocześnie dając nowym pracownikom poczucie realnej przynależności do zespołu.

## TECHNOLOGIA I RELACJE: CZY FILM ZASTĄPI CZŁOWIEKA?

Jedną z najczęstszych obaw pojawiających się wśród dyrektorów HR jest pytanie: „czy przypadkiem nie zabierzemy „ludzkiego elementu" onboardingu, przerabiając go na cyfrowy kurs?". W końcu pierwsze dni w nowej pracy to nie tylko wiedza i procedury, ale przede wszystkim emocje, relacje i kultura organizacyjna, którą czuć w powietrzu biura. Nic nie zastąpi uścisku dłoni szefa ani wspólnej kawy z zespołem w kuchni. To prawda niepodważalna. Technologia nie powinna zastępować relacji – jej rolą jest raczej uwalnianie przestrzeni na ich budowanie.

Spójrzmy na typowy dzień tradycyjnego onboardingu. Nowy pracownik spędza cały dzień w sali konferencyjnej, gdzie dział HR oraz kierownik zasypują go prezentacjami i faktami. Po ośmiu godzinach takiej sesji wszyscy są zmęczeni, „nowicjusz" przyswoił zaledwie część wiedzy, a prowa-

*„Wdrożenie przez wideo nie eliminuje spotkań twarzą w twarz, a jedynie pomaga ulepszyć cały proces. Takie rozwiązanie pozostawia przestrzeń na kontakt ze współpracownikami, zamiast skupiać się wyłącznie na treściach informacyjnych.*



eprasa.pl 88bd7b5140

## Do najczęstszych błędów e-learningu należą:

- zbyt dużo informacji naraz – długie PDF-y i kilkugodzinne prezentacje nużą i przeciążają mózg, który nie przyswaja tak dużej ilości informacji naraz;
- brak zaangażowania zmysłów – sam tekst nie działa tak skutecznie jak połączenie obrazu i dźwięku, zwłaszcza że w procesie uczenia się zapamiętujemy ok. 90 proc. informacji przekazywanych w formie wideo i jedynie ok. 10 proc. treści czytanych;
- oderwanie od praktyki – „suche" treści nie pokazują, jak stosować zasady w pracy;
- brak interakcji i feedbacku – nieobecność quizów lub ćwiczeń osłabia utrwalenie wiedzy;
- niedostosowanie do odbiorcy – uniwersalny e-learning nie uwzględnia roli czy stanowiska, które zajmuje pracownik;
- brak spójności i standaryzacji – niejednolite materiały wdrożeniowe powodują różnice w jakości procesu onboardingu.

dzący zrealizowali program kosztem indywidualnej rozmowy, spokojnego oprowadzenia po biurze czy realnego poznania współpracowników. Gdzie w tym wszystkim jest przestrzeń na poznanie się z zespołem, aby poczuć się częścią firmy? Niestety często go po prostu brakuje. Personalne akcenty zostają odłożone na później, a pierwsze wrażenie bywa chłodne. Firma jawi się jako korporacja skupiona na odhaczaniu kolejnych punktów programu, podczas gdy nowy pracownik nie tylko niewiele wynosi ze szkolenia, lecz także nie zaczyna jeszcze czuć się częścią zespołu.

Tymczasem odpowiednio dopasowany do stanowiska i modelu pracy onboarding wideo nie zastępuje kontaktu z ludźmi, lecz pozwala wykorzystać go znacznie efektywniej. Dzięki wcześniej przygotowanej bazie merytorycznej dział personalny oraz przełożeni mogą skoncentrować się na tym, co najważniejsze: integracji, budowaniu relacji i realnym wspieraniu pracownika w pierwszych dniach w firmie. W efekcie nowy członek zespołu szybciej odnajduje się w organizacji, a firma zyskuje sprawny, profesjonalny i bardziej ludzki proces wdrożenia.

### ONBOARDING WIDEO – WIĘCEJ CZASU NA LUDZI

Powitalne wideo odwraca tradycyjną rzeczywistość szkolenia. Standardowe treści, takie jak regulaminy, procedury czy informacje o firmie, są przekazane w formie filmów, które nowy pracownik może obejrzeć samodzielnie, we własnym tempie. Dzięki temu pierwszy dzień czy tydzień pracy można poświęcić na integrację i budowanie więzi w firmie. Świeżo zatrudniona osoba może spędzić na rozmowach z zespołem, lunchu zapoznawczym, sesjach pytań i odpowiedzi z szefem czy poznawaniu zakładu pracy. To wszystko sprawia, że pracownik czuje się pewniej w nowym otoczeniu. Wdrożenie przez wideo nie eliminuje spotkań twarzą w twarz, a jedynie pomaga ulepszyć cały proces. Takie rozwiązanie pozostawia przestrzeń na kontakt ze współpracownikami, zamiast skupiać się wyłącznie na treściach informacyjnych.

Dobrze zaprojektowany kurs wideo może budować poczucie więzi pracownika z firmą już od pierwszych chwil, nawet przed pojawieniem się w biurze. Zamiast schematycznych dokumentów i tekstów o wartościach firmy, pracownik widzi na ekranie



eprasa.pl 88bd7b5140

*Z badania „The 2023 Onboarding Survey Report" firmy Glean wynika, że aż 81 proc. nowych pracowników czuje się przytłoczonych informacjami w tradycyjnym procesie wdrażania. Zbyt duża ilość treści podanych naraz sprawia, że niewiele z nich pozostaje w głowie na dłużej.*

prawdziwe twarze przyszłych kolegów, słyszy ich własne słowa o kulturze organizacyjnej, żartach krążących w biurze czy powodach, dla których wybrali tę firmę. Tak autentyczny przekaz trafia bezpośrednio do odbiorcy.

## UCZMY SIĘ OD NAJLEPSZYCH

Doskonałym przykładem przywitania nowego pracownika jest film „An Intern's First Week" przygotowany przez Google – kilkuminutowy klip, w którym stażyści opowiadają o swoich pierwszych dniach w pracy, obawach i entuzjazmie. Ton jest ciepły, radosny, prawdziwy, a oglądając go, można poczuć, że firma dba o ludzi, a „nowicjusz" nie jest pozostawiony sam sobie. Taki film działa lepiej niż sto slajdów z omówionymi wartościami firmy. Pokazuje sytuacje i emocje, z którymi może się utożsamić, a firma od pierwszych chwil staje się bliższa.

Oczywiście, nawet najlepszy film powitalny nie zastąpi uścisku dłoni ani nie odpowie na wszystkie pytania nowego pracownika. Dlatego rola liderów i zespołu pozostaje kluczowa. Jednak dzięki technologii mogą oni wkroczyć tam, gdzie są naprawdę potrzebni, czyli w bezpośrednią interakcję, zamiast skupiać się na omawianiu reguł urlopowych czy historii założycieli firmy. Multimedialny przekaz sprawia, że informacje stają się bliższe odbiorcy. Przecież w filmach onboardingowych to nie osoby anonimowe mówią o firmie, tylko jej pracownicy. Prezes zwraca się bezpośrednio do widza, koledzy z działu dzielą się poradami przed kamerą, a przyszły mentor pokazuje, z czym mierzy się na co dzień. Dzięki temu nowy pracownik jeszcze przed startem rozpoznaje kilka osób i ich styl komunikacji, co znacząco ułatwia adaptację po przyjściu do biura.

## TECHNOLOGIA I RELACJE MOGĄ DZIAŁAĆ W DUECIE

Onboarding z wykorzystaniem wideo staje się fundamentem merytorycznym i emocjonalnym, na bazie którego dział HR oraz menedżerowie budują dalszą relację z nową osobą. Dzięki temu powtarzalne elementy procesu są automatyzowane, a pozostały czas można przeznaczyć na indywidualną pomoc nowemu pracownikowi. Onboarding staje się kompletny i nowoczesny, firma jawi się jako profesjonalna i dobrze zorganizowana, jednocześnie zostawiając przestrzeń na indywidualne podejście do pracownika. Dla nowego pracownika oznacza to, że organizacja darzy go szacunkiem i zaufaniem, przekazuje wiedzę w przystępnej formie, a na końcu chce powitać go osobiście i poznać. Pierwsze wrażenie jest bardzo ważne i często ma wpływ na dalsze zaangażowanie i lojalność pracownika.

## NOWE ROZWIĄZANIE DLA TWOJEJ FIRMY

Onboarding to jeden z kluczowych momentów w całej relacji pracownika z firmą. To wtedy buduje się pierwsze wrażenie, poczucie bezpieczeństwa i zaangażowanie, które procentują w kolejnych miesiącach i latach pracy. Dlatego coraz więcej organizacji decyduje się na onboarding oparty na e-learningu wideo, tworzony we współpracy z doświadczonym partnerem, który potrafi połączyć wiedzę, technologię i ludzką perspektywę.

Nowoczesny onboarding wideo nie powinien ograniczać się do zestawu nagrań, lecz stanowić spójny, przemyślany proces dopasowany do potrzeb nowych pracowników. Kluczowe znaczenie ma odpowiednie zaprojektowanie struktury materiałów, scenariuszy oraz sposobu prezentacji treści. Dobrze przygotowany kurs może usprawnić proces wdrożenia, uporządkować przekaz i zwiększyć zaangażowanie uczestników. W praktyce rozwiązania tego typu sprzyjają standaryzacji procesu oraz lepszemu wykorzystaniu czasu zespołów HR i menedżerów.To inwestycja, która przekłada się na lojalność, efektywność i długofalowy rozwój zespołu. ● ©



eprasa.pl 88bd7b5140

# Bliskość jako fundament

**Kiedy zatrzymujemy się i patrzymy na siebie z uważnością, dostrzegamy znacznie więcej niż role, zadania czy wyniki. Widzimy ludzi, ich doświadczenia, emocje i historie, które każdego dnia wnoszą do wspólnej pracy. To właśnie bliskość i autentyczne zainteresowanie drugim człowiekiem coraz częściej stają się punktem wyjścia do rozmowy o nowoczesnej kulturze organizacyjnej.**

Współczesne HR odchodzi od definiowania efektywności wyłącznie przez pryzmat procesów i wskaźników. Trwałe zaangażowanie rodzi się tam, gdzie relacje są oparte na zaufaniu, bezpieczeństwie i poczuciu bycia zauważonym. Bliskość w organizacji oznacza jej gotowość do słuchania, rozumienia, reagowania. To ona tworzy przestrzeń, w której pracownicy mogą czuć się zauważeni nie tylko w swoim potencjale, talentach, ale i w swojej różnorodności, emocjach.

Bliskość rodzi się tam, gdzie mamy przestrzeń, by się poznać i odwagę, by zaufać. W Rossmannie ta bliskość wydarza się naprawdę. Nasi pracownicy mają możliwość dzielenia się nie tylko pomysłami i rozwiązaniami projektowymi, ale także swoimi pasjami, doświadczeniami i osobistymi historiami. To właśnie one: prawdziwe, często poruszające, stają się dla nas źródłem inspiracji silniejszym niż wystąpienia mówców motywacyjnych. Autentyczność buduje relacje, a relacje budują kulturę bliskości.

Najistotniejsza pozostaje spójność pomiędzy deklarowanymi wartościami a codzienną praktyką. Kultura bliskości nie istnieje w sloganach, żyje w decyzjach menedżerskich, stylu przywództwa i sposobie organizacji pracy. Jeśli mówimy o wysłuchaniu, musimy zaplanować przestrzeń na rozmowę. Jeśli zapraszamy do dzielenia się pomysłami, musimy być gotowi na realne zmiany. Tylko wtedy bliskość staje się doświadczeniem, a nie deklaracją.

Otwarta komunikacja, partnerskie relacje z przełożonymi oraz atmosfera wzajemnego zrozumienia sprzyjają współpracy i wzmacniają spójność zespołów. Bliskość to także zespołowość, to codzienne relacje, które budujemy w pracy i poza nią. To sposób, w jaki ze sobą rozmawiamy, jak reagujemy na trudniejsze momenty i jak potrafimy być dla siebie wsparciem. Pomagamy sobie nie tylko w realizacji zawodowych zadań, ale także wtedy, gdy życie poza pracą stawia przed nami wyzwania. Ta uważność na drugiego człowieka wzmacnia poczucie wspólnoty i sprawia, że praca staje się przestrzenią prawdziwych relacji, opartych na empatii, odpowiedzialności i wzajemnym zaufaniu.

Bliskość wyraża się także w podejściu do zdrowia, fizycznego i psychicznego. Programy medyczne, działania profilaktyczne, inicjatywy wspierające aktywność fizyczną, rozwój pasji czy troskę o zdrowie psychiczne przestają być dodatkiem. Stają się naturalnym elementem codziennej relacji organizacji z pracownikiem.

W naszym Rossmannie dbamy o codzienność i to zarówno klientów, jak i pracowników. Misja firmy: „Inspirujemy i wspieramy w tym, by kochać siebie na co dzień" znajduje swoje odzwierciedlenie nie tylko w ofercie drogerii, ale również w sposobie, w jaki budujemy relacje i zarządzamy organizacją. Chcemy tę troskę rozwijać, świadomie budując kulturę bliskości, w której każdy może czuć się ważny, zauważony i częścią społeczności.

***Ilona Perużyńska-Zych**,*
*Dyrektor Personalny i Sprzedaży,*
*People and Culture, Rossmann*

eprasa.pl 88bd7b5140

# KWESTIA PRYWATNA?

# Nie w biznesie

**Dlaczego szkolenia z rozpoznawania przemocy domowej powinny stać się standardem w firmach?**

eprasa.pl 88bd7b5140

Organizacje uczą liderów zarządzania ryzykiem finansowym, reputacyjnym i operacyjnym, ale wciąż zbyt rzadko przygotowują ich na sytuacje, które realnie dotykają zespoły – takie jak przemoc domowa. To obszar, który generuje koszty absencji, rotacji i spadku efektywności, a w skrajnych sytuacjach może stworzyć zagrożenie również w miejscu pracy. Jakie kompetencje powinni rozwinąć menedżerowie, aby mogli stać się skutecznym łącznikiem między pracownikiem doświadczającym przemocy a profesjonalną pomocą?

Gdy 17 lat temu pojawiłam się w biurze banku inwestycyjnego, w którym pracowałam, z opuchniętą twarzą i rozkrwawioną wargą, moje koleżanki natychmiast wiedziały, co się stało. Bez procedur, bez pytania o zgodę przełożonych zabrały mnie do kawiarni na dole budynku i na zmianę pilnowały, żebym nie musiała nikomu się pokazywać i tłumaczyć, co się stało, po czym pokierowały mną, co mam dalej zrobić i gdzie zgłosić pobicie przez ówczesnego męża. Ich reakcja była instynktowna, koleżeńska – i całkowicie niesystemowa. Moja sytuacja nie stanowi wyjątku.

**Krystyna Pulsson**

*Mentorka kobiecej transformacji, autorka modelu Architektura Kobiecej Przemiany i książki „Dzika Kobieta". Była CFO i bankierem inwestycyjnym. Pracuje w energetyce odnawialnej. Prowadzi na LinkedIn biuletyn „Kobieca Moc w Akcji".*


## CO MÓWIĄ RAPORTY?

Według danych Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) i UN Women (2019) przemoc domowa dotyka na świecie jedną trzecią kobiet w trakcie ich kariery zawodowej[1]. W Unii Europejskiej 43 proc. pracujących kobiet doświadcza przemocy psychicznej ze strony swojego obecnego lub byłego partnera[2]. Mimo to większość organizacji traktuje przemoc domową jako kwestię prywatną – coś, co zostaje za drzwiami domu. Tymczasem badania pokazują, że ponad połowa (55 proc.) osób doświadczających przemocy domowej zgłasza jej negatywny wpływ na pracę: spóźnienia, absencje czy niższą wydajność[3]. To jest strategiczne wyzwanie biznesowe, które bezpośrednio wpływa na produktywność, retencję talentów i kulturę organizacyjną.

## PARADOKS KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI

Jak można budować odporne organizacje i kluczowe kompetencje, takie jak zdolność adaptacji do zmian, ignorując realne zagrożenie bezpieczeństwa, które dotyka 43 proc. kobiecej kadry?[4] Odpowiedź jest niewygodna, ale konieczna: liderów należy uczyć rozpoznawania i reagowania na przemoc domową tak samo systematycznie, jak uczy się ich zarządzania ryzykiem finansowym czy przestrzegania procedur BHP. Choć statystyki




eprasa.pl 88bd7b5140

pokazują, że większość osób doświadczających przemocy stanowią kobiety, wsparcie powinno być dostępne dla wszystkich – niezależnie od płci.

## OD INSTYNKTU DO SYSTEMU

W moim przypadku odwaga koleżanek uratowała mi życie, ale koleżeńska pomoc nie może zastąpić klarownej polityki korporacyjnej i przeszkolonych menedżerów. Według raportu Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (2021) całkowity roczny koszt przemocy domowej w Polsce szacuje się na 63 mld zł – około 2,4 proc. PKB[5].

W naszym kraju temat przemocy domowej jest domeną wyspecjalizowanych zespołów interdyscyplinarnych i służb publicznych. W biznesie prywatnym pozostaje szarą strefą. Większość firm oferuje ogólne programy pomocy pracowniczej, ale brakuje odpowiednich szkoleń dla kadry menedżerskiej na temat przemocy, proaktywnego rozpoznawania mikrosygnałów i prowadzenia pierwszej, empatycznej rozmowy. To powinno się zmienić. I zmienia się – na całym świecie.

## GLOBALNE WZORCE: EMPATIA ZBUDOWANA NA PROCEDURZE

Najlepsze światowe praktyki dowodzą, że troska staje się narzędziem zarządzania, gdy jest wsparta procedurą. Za granicą, zwłaszcza w krajach o silnej kulturze odpowiedzialności korporacyjnej, szkolenia menedżerskie z rozpoznawania przemocy domowej są standardem.

### Kanada: bezpieczeństwo jako element BHP

W Kanadzie koszt ekonomiczny przemocy domowej to aż 7,4 mld dol. kanadyjskich[6]. Osoby dotknięte przemocą domową podlegają ochronie ustawowej, zintegrowanej z systemem BHP. Pracownicy mają prawo do 10 dni urlopu (5 płatnych), pracodawcy tworzą indywidualne plany bezpieczeństwa (zmiana numerów telefonów, tras wejścia do biura, przydzielenie ochrony), a menedżerowie przechodzą obowiązkowe szkolenia z rozpoznawania symptomów przemocy. To podejście zdejmuje ciężar wstydu z osób doświadczających przemocy i przenosi odpowiedzialność na system. W duchu autentycznego przywództwa kanadyjskie prawo mówi: „Widzimy cię i zapewnimy ci bezpieczeństwo". To fundament prawdziwej odporności organizacji.

### Europa: od ustawowych standardów do kultury korporacyjnej

W Hiszpanii ustawa z 2004 r. zapewnia ofiarom przemocy płatny urlop i ochronę przed zwolnieniem. W Wielkiej Brytanii, w oczekiwaniu na legislację, Vodafone w 2019 r. wprowadził pierwszą globalną politykę – 10 dni płatnego urlopu w 19 krajach. Badanie UN Women wśród firm FTSE 100 pokazało, że 90 proc. organizacji traktuje przemoc domową jako temat biznesowy, oferując wsparcie finansowe (HSBC UK) czy awaryjne zakwaterowanie (Anglo American)[7].

Na poziomie globalnym działają dwie kluczowe inicjatywy. Women's Empowerment Principles (UN Women), obejmująca 12 tys. firm, zobowiązuje sygnatariuszy do eliminacji przemocy i dyskryminacji wobec kobiet w miejscu pracy. Równolegle europejska sieć One in Three Women (Kering Foundation), zrzeszająca 16 firm – w tym L'Oréal, BNP Paribas, Carrefour – oferuje e-szkolenia w siedmiu językach i wymianę dobrych praktyk.

## POLSKA: FUNDAMENTY SĄ, TERAZ CZAS NA SZKIELET

W Polsce 25 firm jest sygnatariuszami Women's Empowerment Principles, co pokazuje deklarowaną gotowość do eliminacji przemocy wobec kobiet. W sektorze publicznym system działa sprawnie – zespoły interdyscyplinarne, Niebieska Linia, schroniska dla ofiar przemocy mają obowiązkowe szkolenia specjalistyczne. W biznesie prywatnym sprawa przedstawia się inaczej. Działania koncentrują się na minimalizacji ryzyka prawnego – szkolenia antymobbingowe, procedury zgłaszania nieprawidłowości. A przemoc domowa? Kwitnie w próżni systemowej, a biznes ponosi koszty spadku zaangażowania, onboardingu zastępstw i rekrutacji.

Zapytałam firmy-sygnatariuszy Women's Empowerment Principles oraz liderów wellbeingu o ich praktyki wsparcia pracowników doświadczających przemocy domowej. Okazuje się, że niewiele jest specjalnych programów. Nie jest to regułą, ale globalne korporacje w swoich macierzystych krajach prowadzą szeroko zakrojone akcje pracownicze, podczas gdy w Polsce są one ograniczone bądź w ogóle nieobecne. Na tym tle systematycznym podejściem wyróżnia się np. Sodexo: które co roku 25 listopada realizuje kampanię edukacyjną skie-



eprasa.pl 88bd7b5140

*W działach HR oraz na szczeblach zarządczych temat przemocy domowej często wywołuje paraliżujący lęk. Nie wynika on z braku dobrej woli, lecz z obawy przed przekroczeniem granic prywatności i niepewności co do konsekwencji prawnych.*

rowaną do menedżerów. Odbywa się ona podczas spotkania wszystkich pracowników z zarządem i jest wspierana materiałami graficznymi z numerami infolinii, wywieszanymi we wszystkich jednostkach organizacji. Wykorzystuje „Przemocometr" – narzędzie pomagające każdemu pracownikowi rozpoznać „czerwone flagi" w zachowaniu swoich najbliższych osób. Dodatkowo pracownicy mają dostęp do całodobowej infolinii ze wsparciem psychologów i doradców prawnych.

Co to oznacza dla zespołów HR? Istnieje już działający system wsparcia publicznego oraz organizacji pozarządowych. Rośnie także świadomość znaczenia wellbeingu, a na rynku pojawiają się pierwsze narzędzia i rozwiązania. Dziś kluczowe staje się przełożenie specjalistycznych standardów na język i realne potrzeby menedżerów w biznesie. To obszar, w którym dział HR może budować przewagę – nie tylko w kontekście retencji talentów, lecz także poprzez autentyczną troskę o ludzi.

## CZEGO POTRZEBUJĄ MENEDŻEROWIE?

Menedżerowie nie muszą być terapeutami ani ratownikami. Potrzebują jednak konkretnych procedur i umiejętności, które pozwolą im być dla potrzebujących bezpiecznym przejściem między cierpieniem a uzyskaniem realnej pomocy.

### Rozpoznawanie mikrosygnałów: zobaczyć człowieka

Menedżer uczy się odróżniać mity o przemocy domowej od rzeczywistości, „zły humor" od wzorca zachowań sygnalizujących przemoc, takich jak: nagłe spadki produktywności u dotychczas wzorowych pracowników, izolacja społeczna, niepokój przy odbieraniu telefonów, prośby o częstsze nadgodziny jako ucieczka z domu do biura. Menedżer nie musi być detektywem – wystarczy, że nauczy się widzieć wzorce tam, gdzie inni widzą przypadek.

### Ustanowienie kontaktu: otworzyć drzwi

Najtrudniej pokonać pierwszą barierę – jak zacząć rozmowę, jak pytać bez naruszania granic prywatności? Szkolenia oparte na aktywnym słuchaniu uczą technik wspierania bez oceniania. Scenariusz rozmowy może być odgrywany w symulacjach. Menedżerowie oswajają własny lęk przed konfrontacją, przed brakiem odpowiednich słów. Uczą się budować bezpieczeństwo psychologiczne, dowiadują się co robić, gdy pracownik zaprzecza mimo widocznych dowodów i czego nie mówić, żeby nie zaszkodzić.

### Wiedza o zasobach: przekierować z odpowiedzialnością

Po otwarciu rozmowy menedżer potrzebuje konkretów. Musi wiedzieć, kiedy uruchomić kontakt do koordynatora programu lub działu HR, a kiedy na policję. Musi dostać procedury urlopowe, wewnętrzne ścieżki wsparcia i numery telefonów zaufania. Jeżeli przewidziany jest plan bezpieczeństwa w miejscu pracy, to jakie obejmuje elementy i co trzeba omówić z osobą dotkniętą przemocą, jak np. zmiana numeru służbowego, przeniesienie do innego biura, zablokowanie wstępu sprawcy do budynku. To podstawowe zasady zarządzania w kryzysie.

### Poufność i granice: zbudować zaufanie jako kotwicę

Menedżer nie jest terapeutą, ale potrzebuje rozumieć zasady poufności i zachować granice. Osoba przeżywająca przemoc chce pewności, że jej historia nie stanie się tematem plotek przy ekspresie do kawy. Menedżer musi też wiedzieć, kiedy obowiązek prawny wymaga eskalacji (zagrożenie w miejscu pracy), kiedy wystarczy dyskretne wsparcie i w którym momencie odpowiedzialność pozostawić osobie pokrzywdzonej.

## MAPA WSPARCIA

Do liderów i liderek HR należy troska zarówno o pracownika, jak i o system, w którym funkcjonuje



eprasa.pl 88bd7b5140

organizacja. To oni powinni dostarczać wiedzę oraz procedury, które pozwolą menedżerom działać uważnie – nie według uznania. Warto zacząć od opracowania „mapy wsparcia lidera". Może ona przyjąć formę jednostronicowego, poufnego i łatwego w użyciu przewodnika szybkiego rozpoznania i interwencji – praktycznej ściągawki dla każdego menedżera, zawierającej trzy poniższe sekcje.

### Co widzę? (mikrosygnały)

Choć sygnały ostrzegawcze mogą różnić się i nasilać w czasie, to uwagę powinny zwrócić nagłe i powtarzalne zmiany w dotychczasowym wzorcu zachowań:

• Zmiana w obecności: pracownik zaczyna przychodzić bardzo wcześnie albo zostaje do późna (szuka bezpiecznego schronienia w biurze) lub pojawiają się częste, niewyjaśnione spóźnienia i krótkie nieobecności.
• Reakcja na telefon z zewnątrz: nadmierna czujność, lęk lub wyraźne zdenerwowanie przy każdym powiadomieniu na telefonie; wychodzenie z pokoju na każdą rozmowę prywatną i towarzyszący temu skrywany niepokój.
• Wycofanie społeczne: unikanie wspólnych obiadów, spotkań integracyjnych lub wyłączanie kamery podczas spotkań online bez wyraźnego powodu.
• Spadek produktywności: dotychczas rzetelna osoba zaczyna popełniać proste błędy, traci koncentrację, sprawia wrażenie permanentnie przemęczonej.
• Nietypowy ubiór: noszenie ubrań zakrywających ciało (golfy, długie rękawy, okulary przeciwsłoneczne wewnątrz) niezależnie od pogody.
• Wahania nastroju: przejawy skrajnego lęku, drażliwości lub ataki płaczu w sytuacjach, które wcześniej nie wywoływały takich emocji.

### Co mówię? (wstępna rozmowa)

W rozmowie należy opierać się na obserwacjach, a nie na domysłach. Nie powinno się zadawać wprost pytań typu: „Czy mąż/żona cię bije?", ponieważ to zwykle zamyka drogę do dalszej rozmowy. Zamiast tego warto pytać o poczucie bezpieczeństwa – nie o sprawcę. Celem jest stworzenie bezpiecznej przystani, która umożliwi spokojną i uważną rozmowę.

Schemat rozmowy może wyglądać następująco:
1. *Zauważyłam, że... (tu opis zachowania).*
2. *Wiedz, że jesteś ważna/ważny i martwię się o ciebie. Powiedz proszę, czy jesteś gotowa/gotowy powiedzieć mi, co się wydarzyło?*
3. *Chcę, żebyś wiedziała/wiedział, że mogę ci pomóc. Firma też ma zasoby, żeby ci pomóc i to nie wpłynie negatywnie na twoją ocenę pracy.*

Przykładowe rozmowy zależnie od sytuacji i preferencji menedżera znajdują się obok.

### Co robię dalej? (procedura)

Gdy pracownik potwierdzi kryzys, nie można zostawić go z tym samego. Należy uruchomić ścieżkę wsparcia:
• Poufność ponad wszystko: zapewnij, że informacja nie wyjdzie poza niezbędny krąg osób (ty i koordynator lub dział HR).

## Przykładowe rozmowy

- *Zauważyłam, że ostatnio jesteś bardziej zmęczona i wycofana niż zwykle. Martwię się o ciebie i chciałam zapytać, jak się czujesz i jak mogę ci pomóc? Pamiętaj, że jestem, jeśli potrzebujesz wsparcia.*
- *Zauważyłam twoje zaniepokojenie na przychodzące telefony. Jeśli obawiasz się o swoje bezpieczeństwo, chcę, żebyś wiedział, że mamy procedury, które mogą cię chronić. Chciałbyś o tym porozmawiać?*
- *Słuchaj, to jest poufna rozmowa. Widzę, że ostatnio często się spóźniasz i przestałaś być aktywna na spotkaniach. Chcę, żebyś wiedziała, że możesz liczyć na wsparcie, jeśli tego potrzebujesz. Zależy mi na twoim zaangażowaniu i powiedz, co mogę zrobić, żeby ci pomóc?*



eprasa.pl 88bd7b5140

*Menedżerowie nie muszą być terapeutami ani ratownikami. Potrzebują jednak konkretnych procedur i umiejętności, które pozwolą im być dla potrzebujących bezpiecznym przejściem między cierpieniem a uzyskaniem realnej pomocy.*

• Kontakt z koordynatorem kryzysowym: jeśli firma nie ma koordynatora, menedżer powinien skontaktować się z działem HR: „Skontaktuję cię teraz z naszą wyznaczoną osobą wsparcia (imię i nazwisko). To nasz jedyny, stały punkt kontaktu, który wie, jak uruchomić dla ciebie plan bezpieczeństwa".
• Zasoby wewnętrzne: podaj link do wewnętrznej polityki wsparcia w kryzysie (tam znajdziesz informację o urlopie interwencyjnym i wsparciu prawnym).
• Pomoc zewnętrzna: Niebieska Linia: 800 120 002 (bezpłatna pomoc całodobowa), numer alarmowy: 112 (jeśli istnieje bezpośrednie zagrożenie życia).
• Plan bezpieczeństwa: zapytaj: „Czego potrzebujesz tu i teraz, żeby czuć się bezpiecznie w biurze?".

Opracowując i przekazując liderom „mapę wsparcia lidera", dział HR ogranicza strach i niepewność menedżerów. Wyposaża ich w szczerość oraz klarowność – jako praktyczne narzędzia działania – a jednocześnie chroni organizację przed ryzykiem prawnym. W praktyce często nie ma świadomości, że zignorowanie zgłoszenia dotyczącego przemocy domowej może skutkować poniesieniem przez pracodawcę pełnej odpowiedzialności cywilnej za ewentualną tragedię, do której dojdzie na terenie biura.

## DLACZEGO TAK TRUDNO ZAJĄĆ SIĘ PRZEMOCĄ DOMOWĄ?

W działach HR oraz na szczeblach zarządczych temat przemocy domowej często wywołuje paraliżujący lęk. Nie wynika on z braku dobrej woli, lecz z obawy przed przekroczeniem granic prywatności i niepewności co do konsekwencji prawnych. Pojawia się strach przed otwarciem „puszki Pandory", której organizacja nie będzie w stanie zamknąć bez odpowiedniego przygotowania.

Jednak w kontekście raportowania ESG oraz rosnącej konkurencji o talenty brak systemowego wsparcia w tym obszarze staje się realnym kosztem operacyjnym. Odwaga w biznesie zaczyna się od uznania, że potrzebne są nowe narzędzia – po to, by chronić kapitał ludzki i bezpieczeństwo pracowników równie konsekwentnie, jak chroni się majątek trwały i intelektualny. Jako była dyrektorka finansowa wiem, że każda pozycja w budżecie musi mieć swoje uzasadnienie. Przemoc domowa pobiera swoją daninę, którą firma już płaci – w postaci nagłych rekrutacji, spadków wydajności i utraconej ciągłości procesów. Dlatego z perspektywy finansowej inwestycja w procedury i szkolenia liderów to zarządzanie ryzykiem operacyjnym i optymalizacja kosztów.

## PRAWDZIWE PRZYWÓDZTWO TO AKT TROSKI

Nie można wymagać od pracowników odporności na zmiany i innowacyjności, jeśli nie zapewnia się im poczucia fundamentalnego bezpieczeństwa. Wdrażając procedury wsparcia oraz szkolenia menedżerskie z rozpoznawania przemocy domowej, organizacja nie chroni wyłącznie osób jej doświadczających. Chroni także własną kulturę organizacyjną, efektywność oraz ludzkie oblicze firmy. To właśnie jest autentyczne przywództwo. ● ©

Przypisy:

[1] European Institute for Gender Equality (EIGE): Gender Equality Index, https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2025/domain/violence

[2] „One In Three Women" Companies And Face Foundation: Survey Held In 6 Companies: How Does Domestic Violence Impact The Workplace?, 2019, https://www.fondationface.org/wp-content/uploads/2019/11/FACE_-ProjetOneInThreeWomen.210x297_UK.pdf

[3] *Ibidem.*

[4] World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2025, https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

[5] European Institute for Gender Equality (EIGE): The costs of gender-based violence in the European Union, 28 października 2021

[6] T. Zhang, J. Hoddenbagh, S. McDonald, B Gane, An Estimation of the Economic Impact of Spousal Violence in Canada, 2009, Department of Justice Canada, Research and Statistics Division, (2012/2014).

[7] UN Women: Small steps, big difference: How FTSE 100 companies can make a positive impact on the lives of domestic violence and abuse survivors through workplace support, 2024, https://www.heforshe.org/en/many-ftse-100-companies-recognise-domestic-violence-and-abuse-workplace-issue-and-are-taking-action



eprasa.pl 88bd7b5140

# Granice milczenia

**W jaki sposób pracodawca powinien reagować na hejt?**



eprasa.pl 88bd7b5140

Jeszcze kilka lat temu hejt w pracy traktowano jak „szum w tle". Dziś ten sam „szum" coraz częściej staje się realnym problemem prawnym, dowodowym i wizerunkowym dla pracodawcy. Bo hejt to nie tylko emocje. To konkretne zachowania, które – jeśli są powtarzalne, publiczne albo tolerowane przez organizację – mogą prowadzić do dokładnie takich skutków jak mobbing. I coraz częściej to właśnie hejt jest pierwszym testem: czy pracodawca naprawdę dba o bezpieczne i godne warunki pracy, czy tylko deklaruje to w polityce HR.

**Małgorzata Krzyżowska**

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

Źródłem hejtu nie musi być przełożony ani współpracownik. Może nim być klient, kontrahent, anonimowy użytkownik internetu, a nawet były pracownik. Z perspektywy prawa coraz mniej istotne jest, kto obraża, a coraz bardziej – czy pracodawca reaguje.

## KIEDY KOMENTARZ STAJE SIĘ PRZESTĘPSTWEM

Polskie prawo karne nie zna jednego przestępstwa pod nazwą „hejt". Nie oznacza to jednak, że hejt w pracy jest prawnie obojętny. Wręcz przeciwnie – w zależności od treści, formy i intensywności może wypełniać znamiona kilku różnych czynów zabronionych. Najczęstsze kwalifikacje karne hejtu w środowisku pracy to:

- Zniesławienie (art. 212 k.k.) – gdy ktoś publicznie rozpowszechnia nieprawdziwe lub poniżające zarzuty, które mogą podważyć zaufanie do pracownika jako specjalisty (np. zarzuty oszustwa, manipulacji, nieuczciwości zawodowej).
- Zniewaga (art. 216 k.k.) – gdy hejt przybiera formę obelg, wyzwisk i upokarzających określeń, bez przypisywania konkretnych „faktów".
- Groźby karalne (art. 190 k.k.) – jeśli w treści pojawiają się zapowiedzi przemocy lub „załatwienia sprawy", a po stronie adresata powstaje realna obawa ich spełnienia.
- Uporczywe nękanie – stalking (art. 190a k.k.) – długotrwałe ataki: masowe wiadomości, publikowanie kompromitujących treści, nakręcanie innych osób, podszywanie się pod ofiarę.
- Hejt dyskryminacyjny, mowa nienawiści – gdy treści są publiczne i uderzają w pracownika ze względu na określoną cechę chronioną.

## SKUTKI HEJTU W PRACY – DLA PRACOWNIKA I ORGANIZACJI

Z perspektywy pracownika hejt związany z wykonywaniem pracy nie kończy się na prawie pracy. Gdy przybiera formę gróźb, nękania czy publicznego pomawiania, otwiera także ścieżkę odpowiedzialności karnej sprawcy. Ochrona prawna nie ogranicza się więc wyłącznie do relacji z pracodawcą. Z perspektywy organizacji hejt nie jest „prywatnym konfliktem w internecie". To ryzyko systemowe:



eprasa.pl 88bd7b5140

• dowodowe (utrwalone treści),
• reputacyjne (brak reakcji widoczny dla otoczenia),
• pracownicze (absencje, spadek efektywności, rotacja),
• prawne (zarzut zaniechania obowiązku przeciwdziałania wrogim warunkom pracy).

W praktyce problemem nie jest sam fakt hejtu, ale moment, w którym pracodawca dowiedział się o sprawie i nic z tym nie zrobił. Dlaczego ma to kluczowe znaczenie od 2026 r.? Zmiany w prawie pracy wyraźnie przesuwają akcent z pytania: czy to już mobbing, na pytanie, czy pracodawca realnie przeciwdziałał wrogim zachowaniom? Dla działów HR i zarządów oznacza to jedno: nie chodzi już o idealną kwalifikację prawną, lecz o konkretne działania, dokumentację i spójne standardy. Hejt przestaje być „problemem jednostkowym". Staje się elementem codziennego zarządzania bezpieczeństwem pracy, kulturą organizacyjną i odpowiedzialnością prawną pracodawcy.

## PRZYPADEK I: HEJT WOBEC PRACOWNIKA W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH

Specjalista ds. sprzedaży pracujący w firmie usługowej jest aktywny zawodowo w mediach społecznościowych, gdzie publikuje merytoryczne treści branżowe, często oznaczając nazwę swojego pracodawcy. Po jednej z publicznych dyskusji pod postem firmowym pojawiają się komentarze anonimowego użytkownika, który zarzuca pracownikowi „oszukiwanie klientów" i „manipulowanie wynikami sprzedaży". W kolejnych dniach ten sam użytkownik zaczyna kierować wobec pracownika obraźliwe komentarze, używając wulgarnych i poniżających określeń, a także wysyła mu prywatne wiadomości o treści: „wiem, gdzie pracujesz – jeszcze się spotkamy". Równolegle w firmowym komunikatorze pojawia się zrzut ekranu z tych komentarzy, rozsyłany przez osoby trzecie, co powoduje, że sytuacja staje się powszechnie znana w zespole. Pracownik zaczyna obawiać się o swoje bezpieczeństwo, ma trudności z koncentracją i zgłasza sprawę przełożonemu oraz do działu HR.

Z prawnego punktu widzenia zachowania sprawcy mogą wypełniać znamiona kilku przestępstw jednocześnie. Publiczne rozpowszechnianie nieprawdziwych zarzutów dotyczących rzekomego oszukiwania klientów może stanowić zniesławienie. Wulgarne i poniżające komentarze skierowane bezpośrednio do pracownika mogą być kwalifikowane jako zniewaga. Wiadomości sugerujące możliwość fizycznej konfrontacji mogą natomiast wyczerpywać znamiona gróźb karalnych, a ich powtarzalność – uporczywego nękania (stalkingu).

### Właściwa reakcja pracownika

Prawidłową reakcją pracownika w takiej sytuacji jest przede wszystkim zabezpieczenie dowodów – wykonanie zrzutów ekranu komentarzy i wiadomości, zapisanie dat, nazw profili oraz adresów URL. Następnie pracownik powinien niezwłocznie poinformować pracodawcę (przełożonego lub dział HR), wskazując, że hejt jest związany z wykonywaną pracą i wpływa na jego poczucie bezpieczeństwa. W sytuacji, gdy pojawiają się groźby lub długotrwałe nękanie, pracownik ma prawo rozważyć złożenie zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

### Właściwa reakcja pracodawcy

Po uzyskaniu informacji o hejcie pracodawca powinien w pierwszej kolejności potraktować sprawę jako zdarzenie związane z warunkami pracy, a nie jako prywatny konflikt pracownika w internecie. Konieczne jest zabezpieczenie dostępnych materiałów dowodowych oraz ustalenie, czy hejt jest powiązany z pełnieniem obowiązków służbowych lub wizerunkiem firmy.

Pracodawca powinien skontaktować się z pracownikiem w sposób wspierający, ustalić wpływ zdarzenia na jego funkcjonowanie zawodowe oraz – w razie potrzeby – czasowo ograniczyć ekspozycję pracownika na dalsze ataki, np. poprzez zmianę zakresu zadań lub wsparcie w moderacji treści w kanałach firmowych. Równolegle pracodawca może podjąć działania zmierzające do zgłoszenia treści administratorom platform internetowych lub wystosowania wezwania do zaprzestania naruszeń.

W przypadku, gdy hejt zawiera groźby lub cechy stalkingu, prawidłową reakcją jest również udzielenie pracownikowi wsparcia w kontakcie z organami ścigania, w tym przekazanie zabezpieczonych dowodów. Kluczowe znaczenie ma także udokumentowanie wszystkich podjętych działań, co pozwala wykazać, że pracodawca aktywnie przeciwdziałał wrogim zachowaniom.


eprasa.pl 88bd7b5140

## PRZYPADEK 2: BYŁY PRACOWNIK HEJTUJE PRACODAWCĘ

Były menedżer sprzedaży rozstaje się z firmą w konflikcie. Kilka dni po odejściu publikuje na LinkedIn i w branżowej grupie na Facebooku serię wpisów:

- sugeruje, że firma oszukuje klientów i fałszuje wyniki,
- pisze, że zarząd kradnie i wyprowadza pieniądze,
- dodaje komentarze o rzekomym nękaniu ludzi,
- oznacza kluczowych kontrahentów, zachęcając ich do przemyślenia współpracy.

Szybko zaczynają krążyć: udostępnienia, screeny, komentarze. Do firmy trafiają pytania od kontrahentów, a kandydaci rezygnują z rozmów rekrutacyjnych. To klasyczny przykład sytuacji, w której hejt byłego pracownika staje się problemem nie emocjonalnym, tylko biznesowym. W zależności od treści, częstotliwości i formy publikacji działania byłego pracownika mogą wypełniać znamiona kilku przestępstw, m.in.: zniesławienia, gróźb karalnych czy stalkingu.

### Właściwa reakcja pracodawcy

Hejt byłego pracownika bardzo często nie kończy się na publicznych postach. Może on także wysyłać wiadomości prywatne do klientów, kontrahentów i partnerów biznesowych, często utrzymane w tonie „ostrzegam was", „powinniście wiedzieć", „zanim podpiszecie umowę...". Reakcja pracodawcy w tym momencie ma kluczowe znaczenie – zarówno dla relacji biznesowych, jak i dla zabezpieczenia dowodowego. Czego zatem nie robić:

- nie wdawać się w publiczne polemiki ani emocjonalne dyskusje,
- nie ujawniać szczegółów sporu pracowniczego ani powodów rozstania,
- nie bagatelizować sprawy („to tylko frustracja byłego pracownika").

Każda z powyższych reakcji może bowiem eskalować konflikt, stworzyć nowe ryzyka prawne (np. naruszenie dóbr osobistych), jak również osłabić pozycję dowodową firmy.

Model bezpiecznej komunikacji z kontrahentem powinien być oparty na jasnym celu: uspokojeniu relacji, zachowaniu pełnego profesjonalizmu oraz jednoczesnym, wyraźnym zasygnalizowaniu, że firma

## Jak pracodawca powinien reagować na hejt pracownika

**Krok I: zabezpiecz dowody jak do sądu, nie dla siebie**

- zrzuty ekranu (z widoczną datą, nickiem, linkiem),
- adresy URL, identyfikatory postów,
- archiwizacja komentarzy i wątków,
- jeśli to możliwe: notarialne potwierdzenie treści, profesjonalna archiwizacja (przy dużej skali),
- rejestr zdarzeń: kiedy zauważono, kto, gdzie, jaki wpływ (np. zapytania od klientów).

**Krok 2: reaguj równolegle w dwóch kanałach**

- platformy, administratorzy – zgłoszenie naruszeń regulaminu (szybki efekt: usunięcie, blokada),
- formalna ścieżka prawna – wezwanie oraz przygotowanie pozwu, prywatnego aktu oskarżenia, zawiadomienia o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

**Krok 3: wewnętrzna kontrola ryzyka (żeby nie oddać pola)**

- komunikat wewnętrzny dla pracowników (żeby nie podkręcali dyskusji),
- ustalenie jednej osoby do kontaktu (PR/Legal),
- zasada: nie karmimy trolla, ale nie udajemy, że nic się nie dzieje.

eprasa.pl 88bd7b

*Dla pracodawcy kluczowe jest rozróżnienie, czy mamy do czynienia z dopuszczalną krytyką, czy już z hejtem naruszającym dobra osobiste lub wypełniającym znamiona czynu zabronionego.*

dostrzega problem i podejmuje adekwatne działania. Odpowiedź nie powinna mieć charakteru polemicznego ani emocjonalnego, lecz stanowić spokojny komunikat, który wzmacnia zaufanie do organizacji i pokazuje, że sytuacja jest pod kontrolą.

## PRZYPADEK 3 – HEJT KLIENTA WOBEC KASJERA W SIECI HANDLOWEJ

Kasjerka zatrudniona w dużej sieci sklepów spożywczych obsługuje klientów przy kasie w godzinach szczytu. W trakcie jednej ze zmian klient reaguje agresywnie na informację o braku promocji, podnosi głos, wyzywa pracownicę słowami powszechnie uznawanymi za obraźliwe i sugeruje jej „brak inteligencji". Kierownik zmiany, stojący kilka metrów dalej, nie reaguje, uznając sytuację za „normalne zdenerwowanie klienta".

W kolejnych dniach ten sam klient pojawia się ponownie. Każdorazowo kieruje wobec kasjerki komentarze poniżające, ironiczne i ośmieszające ją przy innych klientach. Podczas jednej z sytuacji mówi: „takie osoby nie powinny pracować z ludźmi" oraz „zaraz zrobię z tobą porządek". Pracownica zgłasza sprawę kierownikowi sklepu, wskazując, że boi się obsługiwać tego klienta. Kierownik odpowiada, że sklep nie może sobie pozwolić na konflikty z klientami, a kasjerka powinna zachować profesjonalizm i nie prowokować. Nie zostają podjęte żadne formalne działania, klient nie zostaje upomniany, a kasjerka nadal jest kierowana do obsługi tej samej kasy.

Po kilku tygodniach pracownica zaczyna odczuwać silny stres przed pracą, ma problemy ze snem i korzysta z pomocy lekarza. Składa pisemną skargę do działu HR centrali sieci, dołączając oświadczenia współpracowników, którzy byli świadkami zachowań klienta. Dział HR wszczyna postępowanie wyjaśniające dopiero po otrzymaniu zwolnienia lekarskiego pracownicy.

Z perspektywy prawa pracy odpowiedzialność pracodawcy nie wynika z faktu, że to klient był sprawcą, lecz z tego, że pracodawca nie zapewnił bezpiecznych i godnych warunków pracy. Tolerowanie powtarzalnej agresji klienta, brak procedury odsunięcia kasjera od obsługi oraz wymuszanie dalszego kontaktu mogą zostać ocenione jako naruszenie obowiązku przeciwdziałania wrogim zachowaniom w miejscu pracy, a w skrajnych przypadkach – jako podstawa roszczeń analogicznych do mobbingu lub naruszenia dóbr osobistych.

### Właściwa reakcja pracodawcy

Zgodnie z obowiązującą w firmie polityką antyhejterską kasjerka informuje klienta, że nie akceptuje obraźliwego języka i – po kolejnym agresywnym komentarzu – wzywa kierownika zmiany. Kierownik niezwłocznie podchodzi do stanowiska kasy, przejmuje rozmowę z klientem i w spokojny, stanowczy sposób komunikuje, że w sklepie obowiązują zasady szacunku wobec personelu. Informuje klienta, że dalsze agresywne zachowanie spowoduje odmowę obsługi. Jednocześnie kierownik decyduje o przeniesieniu kasjerki na inne stanowisko na czas trwania zmiany, bez obniżenia wynagrodzenia i bez negatywnych konsekwencji organizacyjnych. Po zakończeniu zdarzenia kierownik sporządza krótką notatkę służbową, opisując przebieg sytuacji, użyte sformułowania klienta oraz podjęte działania. Informacja zostaje przekazana do działu HR zgodnie z wewnętrzną procedurą reagowania na hejt.



eprasa.pl 88bd7b5140

Jeśli kilka dni później ten sam klient pojawi się w sklepie i ponownie skieruje wobec kasjerki poniżające komentarze, wówczas kierownik, działając na podstawie wcześniejszej dokumentacji, powinien stanowczo odmówić dalszej obsługi klienta i poinformować go o możliwości opuszczenia sklepu. W razie eskalacji gotowość do interwencji deklaruje ochrona. Dział HR kontaktuje się z pracownicą, oferując rozmowę wspierającą, i informuje ją o przysługujących jej możliwościach prawnych. Jednocześnie analizuje zdarzenie pod kątem systemowym: sprawdza, czy procedury były zrozumiałe dla kierowników zmian oraz czy pracownicy wiedzą, że mają prawo przerwać obsługę agresywnego klienta.

W realiach prawa pracy po 2026 r. właśnie taki model – szybka reakcja, dokumentacja, ochrona pracownika i konsekwencja wobec klienta – będzie kluczowym dowodem na to, że pracodawca rzeczywiście realizuje obowiązek przeciwdziałania hejtowi i wrogim warunkom pracy.

Dobra polityka antyhejterska to nie deklaracja, lecz narzędzie zarządzania ryzykiem. Powinna jasno wskazywać, że hejt nie jest elementem obsługi klienta, pracownik ma prawo przerwać kontakt z agresorem, interes ekonomiczny nie usprawiedliwia przemocy, a pracodawca reaguje niezwłocznie i konsekwentnie. Kluczowe są również: procedury, checklisty HR, szkolenia menedżerów i jasna komunikacja zewnętrzna.

## GDZIE KOŃCZY SIĘ KRYTYKA, A ZACZYNA HEJT?

W praktyce niemal każdy spór z byłym pracownikiem prędzej czy później sprowadza się do jednego zdania: „Mam prawo do krytyki – to moja opinia". To prawda, że prawo chroni wolność wypowiedzi. Nie chroni jednak wszystkiego. Dla pracodawcy kluczowe jest rozróżnienie, czy mamy do czynienia z dopuszczalną krytyką, czy już z hejtem naruszającym dobra osobiste lub wypełniającym znamiona czynu zabronionego.

Co do zasady dopuszczalna krytyka odnosi się do konkretnych działań lub decyzji, a nie do „moralnej wartości" firmy lub ludzi. Jest rzeczowa, nawet jeśli ostra, opiera się na faktach albo subiektywnej ocenie, ale jasno oddziela jedno od drugiego. Nie używa języka poniżającego, wulgarnego ani ośmieszającego i nie ma na celu zastraszenia ani zniszczenia reputacji.

Wypowiedzi mieszczące się w granicach krytyki mogą być następujące:
• „Nie zgadzam się z polityką sprzedażową tej firmy – moim zdaniem była krótkowzroczna".
• „W moim doświadczeniu komunikacja w zespole była niewystarczająca".
• „Zrezygnowałem z pracy, bo nie odpowiadała mi kultura organizacyjna".

Takie wypowiedzi mogą być niewygodne, ale same w sobie nie są hejtem i co do zasady nie uzasadniają reakcji prawnej.

## HEJT JAKO TEST DOJRZAŁOŚCI ORGANIZACJI

Hejt w miejscu pracy – niezależnie od tego, czy pochodzi od pracownika, byłego pracownika, klienta czy anonimowego użytkownika internetu – przestał być zjawiskiem marginalnym. W realiach współczesnego rynku jest to realne zagrożenie dla organizacji: dla jej reputacji, relacji biznesowych, bezpieczeństwa pracowników i pozycji prawnej. Coraz częściej to właśnie sposób reakcji pracodawcy, a nie sam fakt hejtu decyduje o skali konsekwencji.

Warto wiedzieć, że hejt może rodzić równoległe skutki na kilku płaszczyznach: prawa pracy, prawa karnego i prawa cywilnego. Skuteczna reakcja na hejt wymaga doświadczenia, współpracy z prawnikiem jeszcze przed wystąpieniem hejtu, umiejętności oceny granicy między krytyką a hejtem, właściwego doboru narzędzi prawnych oraz wyczucia momentu, w którym brak reakcji staje się zaniechaniem o wymiarze prawnym.

Dojrzałe organizacje nie reagują impulsywnie ani defensywnie. Działają według procedur, dokumentują swoje decyzje, komunikują się spokojnie i konsekwentnie oraz potrafią wykazać, że realnie przeciwdziałały wrogim zachowaniom. To właśnie takie działania – a nie deklaracje – będą w najbliższych latach kluczowym argumentem obronnym pracodawców, zwłaszcza w świetle bieżących zmian w prawie pracy. Dzięki temu firmy mogą skutecznie chronić pracowników, minimalizować ryzyka prawne i budować zaufanie. ● ©



eprasa.pl 88bd7b5140

# ROZMOWY O...

# autentycznym przywództwie

**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.*

Przywództwo bez etykiet, które łączy wynik, wartości i samoświadomość w świecie bez stałych zasad, budzi pytanie, czy te elementy się wykluczają? Zastanawiające jest, czym dziś jest przywództwo, czy ma płeć i kim jest lider w polityce, biznesie czy nauce? Na te m.in. pytania próbowały znaleźć odpowiedzi ekspertki zaproszone do cyklu „Męskie rozmowy" na portalu dziennik.pl.

W obliczu globalnych wyzwań i dynamicznych zmian wyłania się obraz przywództwa, które nie jest spójne ani jednolite, a jego fundamentem staje się autentyczność, elastyczność i świadomość własnych kompetencji. Moje rozmówczynie powtarzały jedno: stare zasady i schematy runęły, a nowe dopiero się tworzą. Nie wiemy, ile potrwa ten proces ani w jakim kierunku pójdą zmiany. W takim świecie najważniejszą walutą przywództwa staje się autentyczność.

*– W tej całej zwariowanej sytuacji świata VUCA wierzymy, że do głosu będą dochodziły autentyczność i uważność. To właśnie one są dziś wyznacznikami współczesnego przywództwa i mogą okazać się silniejsze niż chwilowe turbulencje geopolityczne czy presja krótkoterminowych decyzji* – mówi prof. Ewa Szymczak, prorektor ds. kształcenia Uniwersytetu Gdańskiego. To ważne. Bo w świecie zmienności, niepewności i napięć nie wygrywa ten, kto mówi najgłośniej. Wygrywa ten, kto jest spójny.

eprasa.pl 88bd7b5140

W „Męskich rozmowach" pt. „Dlaczego twarda siła przestaje wystarczać?" dr med. Anna Kieszkowska-Grudny, prezeska Minds of Hope | Instytut bez Stresu, postawiła prowokacyjne pytanie: *Czy to, co widzimy dzisiaj na arenie międzynarodowej, można nazwać przywództwem? Bo widzimy kogoś, kto stoi na czele rządu, wydaje pewne wręcz rozkazy, tylko czy naprawdę tę osobę możemy nazwać przywódcą?* To pytanie warto przenieść na grunt organizacji. Formalna władza nie jest równoznaczna z przywództwem. Tytuł nie buduje autorytetu, a funkcja nie gwarantuje zaufania. W tej samej rozmowie padło zdanie, które dobrze oddaje zmianę paradygmatu: kończy się era liderów, którzy mówią: „ja wiem wszystko". Coraz ważniejsze staje się przywództwo oparte na świadomości: „ja wiem, kto wie". To różnica między kontrolą a odpowiedzialnością, między potrzebą dominacji a umiejętnością budowania zespołu. W praktyce oznacza to lidera, który nie udaje nieomylności, tylko potrafi korzystać z kompetencji innych i bierze odpowiedzialność za decyzje.

## WYNIK CZY WARTOŚCI?

Nie zmieniło się jedno – lider nadal jest rozliczany z wyników. To twardy fakt: organizacje istnieją po to, by realizować cele. Jak zauważa Anna Kieszkowska-Grudny: – *Menedżerowie, liderzy, liderki są rozliczani z wyników. Ale pytanie brzmi: czy można dowozić wyniki bez wartości, bez etyki, bez uważności?* To pytanie powinno dziś wybrzmieć szczególnie mocno w środowisku HR i zarządów. Krótkoterminowy sukces osiągnięty kosztem ludzi, reputacji czy kultury organizacyjnej zwykle wraca w postaci rotacji, wypalenia i kryzysów wizerunkowych. Współczesne przywództwo nie polega więc na wyborze: wynik albo człowiek. Chodzi o to, by łączyć oba wymiary. Jak podkreśla Anna Kieszkowska-Grudny: – *To nawet nie jest pytanie o to, jak w przywództwie odnajdują się kobiety, tylko jakie może być współczesne przywództwo, żeby przynosiło określone rezultaty. Takie, w których będzie twardy wynik, a jednocześnie nie zatracimy tego, co równie ważne – człowieka*. To nie jest miękkość. To dojrzałość.

## CZY PRZYWÓDZTWO MA PŁEĆ?

W debacie publicznej temat płci w przywództwie powraca regularnie. Czy kobiety zarządzają inaczej? Czy mężczyźni są bardziej zdecydowani? A może odwrotnie? Profesor Ewa Szymczak odpowiada: – *Są pewne kompetencje czy cechy bardziej charakterystyczne dla kobiet, inne dla mężczyzn. Ale to nie płeć decyduje o skuteczności. Różni liderzy sprawdzają się w różnych sytuacjach.*

Anna Kieszkowska-Grudny stawia sprawę jeszcze prościej: *Ani przywództwo nie ma płci, ani Excel nie ma płci. Na końcu jesteśmy rozliczani z wyników.* W praktyce oznacza to jedno: w organizacji liczą się kompetencje, charakter i adekwatność do wyzwań. Kryzys wymaga innych postaw niż faza stabilnego wzrostu. Transformacja cyfrowa innych niż restrukturyzacja. Nie ma jednego wzorca lidera na wszystkie czasy. – *Lider musi wiedzieć, jakie kompetencje i postawy są adekwatne do sytuacji, z którą mierzy się jego organizacja* – dodaje ekspertka. Nie chodzi zatem o to, by być kimś innym. Chodzi o to, by rozumieć kontekst.

## ZA KIM CHCEMY PODĄŻAĆ?

W rozmowie pojawił się jeszcze jeden wątek – samoświadomość. To ona staje się metakompetencją XXI w. Jeśli lider nie rozumie, co się z nim dzieje, jakie emocje nim kierują i jakie ma ograniczenia, bardzo łatwo przerzuca swoje napięcia na zespół. W efekcie kultura organizacyjna zaczyna być odbiciem jego lęków i frustracji. Samoświadomy lider nie jest wolny od emocji. Jest ich świadomy, potrafi je nazwać, oddzielić od faktów i podjąć decyzję w sposób odpowiedzialny. To zmienia jakość relacji, komunikacji i decyzji. Dla działów HR to jasny sygnał: rozwój kompetencji przywódczych nie może ograniczać się do narzędzi i procedur. Potrzebne są programy, które pracują z postawą, refleksją i dojrzałością.

Za jakimi zatem przywódcami chcemy podążać, z jakimi chcemy pracować i jakich wybieramy? W świecie, w którym „wszystko płynie", nie wygrywa ten, kto udaje, że zna wszystkie odpowiedzi. Wygrywa ten, kto ma odwagę powiedzieć: „Nie wiem, ale znajdziemy rozwiązanie", kto potrafi łączyć wynik z wartościami i buduje partnerstwo zamiast hierarchii opartej wyłącznie na strachu. Przywództwo nie ma płci. Ma konsekwencje. A te widać w liczbach, w kulturze organizacyjnej i w ludziach, którzy chcą lub nie chcą podążać za danym liderem. Chcemy więc iść za liderem, który jest autentyczny i stawia na rozwój kompetencji adekwatnych do sytuacji. ©



eprasa.pl 88bd7b5140

BADANIA

# WZROST POCZUCIA NIEPEWNOŚCI

Raport Antal „Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy – 15. edycja" pokazuje, że polski rynek pracy pozostaje dynamiczny, jednak rośnie poczucie niepewności związane z transformacją technologiczną, wdrażaniem AI oraz nasilającym się wypaleniem zawodowym. Mimo większej liczby zaproszeń do procesów rekrutacyjnych spada odsetek osób oceniających swoją sytuację zawodową jako poprawiającą się, a gotowość do zmiany pracy pozostaje ograniczona. Wynagrodzenie nadal jest kluczowym elementem atrakcyjności ofert, ale rośnie znaczenie jakości zarządzania, stabilności zatrudnienia i atmosfery pracy. Silnie widoczna jest polaryzacja sektorowa – najwięcej ofert trafia do IT i inżynierii. Jednocześnie aż 80 proc. badanych doświadcza objawów wypalenia, co wzmacnia znaczenie działań wellbeingowych i rozwojowych. W kontekście przyspieszonej cyfryzacji pracownicy deklarują gotowość do podnoszenia kompetencji, oczekując jednak większego wsparcia ze strony organizacji.

# ZMIENNOŚĆ, CELE, LUDZIE

Rok 2025 był dla liderów kolejnym sprawdzianem odporności – testem zdolności funkcjonowania w warunkach, które nieustannie wymagają czujności, elastyczności i gotowości do korekt. Aż 62 proc. menedżerów ocenia miniony rok jako podobny do 2024, przy jednoczesnym wzroście odsetka ocen pozytywnych. Negatywne oceny pozostały na poziomie z ubiegłego roku. Ten obraz sugeruje, że organizacje nie tyle odzyskały stabilność, ile nauczyły się działać bez niej. Najnowsze badania Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów wskazują, że liderzy weszli w 2026 r. z mieszanymi odczuciami: umiarkowany optymizm deklaruje 41 proc. z nich, 46 proc. pozostaje w niepewności, a 9 proc. odczuwa obawy.

*– Firmy coraz rzadziej reagują nerwowo na zmienność rynku – częściej traktują ją jako trwały kontekst decyzyjny. To nie jest spokój, lecz wypracowana zdolność do utrzymania rytmu działania w nieprzewidywalnym środowisku. Dla liderów kluczowe w tym roku będzie zarządzanie celami, energią zespołów i zdolnością adaptacji do zmienności otoczenia* – komentuje Dominik Pieczewski, ekspert GFKM, odpowiedzialny za badanie „Rok Przywództwa 2026", które jest kontynuacją corocznych badań z cyklu „Rok Lidera".

SHRM

MEDIA

# Między technologią a strategiczną rolą HR

*W artykule „What Will Transform HR" autorzy, opierając się na opiniach liderów HR, wskazują najważniejsze kierunki zmian, które mają realnie wpływać na funkcję HR w 2026 r. Kluczowym czynnikiem transformacji pozostaje sztuczna inteligencja, jednak jej znaczenie wykracza poza automatyzację procesów – staje się impulsem do redefinicji ról, kompetencji oraz modeli pracy. Dyrektorzy HR podkreślają rosnącą potrzebę podejścia data-driven, które pozwala mierzyć realny wpływ inicjatyw HR na wyniki biznesowe. Jednocześnie obserwowany jest zwrot w kierunku pragmatycznego podejścia do pracy hybrydowej i doświadczenia pracownika, które opiera się na efektywności, a nie ideologii. Dział HR coraz częściej funkcjonuje jako partner strategiczny zarządu odpowiadający za zarządzanie zmianą, rozwój przywództwa oraz integrację technologii z kulturą organizacyjną. Prognoza wskazuje, że przewagę zyskają organizacje łączące transformację cyfrową z rozwojem kompetencji i świadomym kształtowaniem środowiska pracy.*

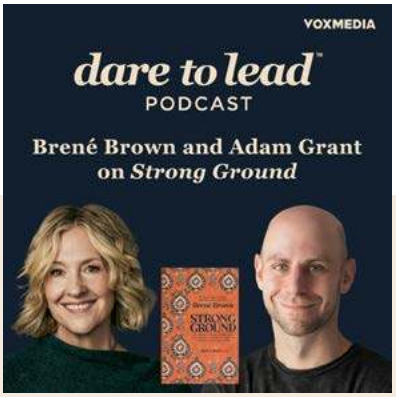


eprasa.pl 88bd7b5140

BADANIA

# PRIORYTETY HR 2026

*Badanie Gartnera „Top HR Trends and CHRO Priorities for 2026", oparte na odpowiedziach ponad 400 dyrektorów HR z różnych branż i regionów, wskazuje cztery kluczowe priorytety HR-owe na 2026 r. Na pierwszym miejscu znajduje się strategiczne wykorzystanie AI – nie tylko jako narzędzia automatyzacji, lecz impulsu do zmiany modelu operacyjnego funkcji HR i sposobu pracy organizacji. Drugim obszarem jest projektowanie pracy w środowisku human-machine, wymagające nowych strategii talentowych oraz planowania scenariuszy współpracy ludzi i technologii. Trzeci priorytet dotyczy przygotowania liderów do działania w warunkach permanentnej zmiany – nie poprzez inspirację, lecz wbudowanie zmiany w codzienne procesy. Ostatni obszar to przeciwdziałanie erozji kultury organizacyjnej poprzez jej zakorzenienie w codziennej pracy, co może istotnie zwiększyć efektywność zespołów. Gartner podkreśla również, że obszar HR coraz mocniej przechodzi w rolę strategicznego partnera transformacji biznesu.*




PODKAST

# PRZYWÓDZTWO W CZASACH TURBULENCJI

Rozmowa Brené Brown z Adamem Grantem w podcaście *Dare to Lead* koncentruje się na roli przywództwa w świecie rosnącej niepewności, napięć społecznych i ciągłej zmiany. Autorzy podkreślają, że skuteczny lider nie opiera się dziś wyłącznie na wiedzy eksperckiej czy kontroli, lecz na klarowności wartości, autentyczności i zdolności budowania psychologicznego bezpieczeństwa w zespołach. W centrum rozmowy znajduje się koncepcja *strong ground* – stabilnego fundamentu opartego na tożsamości i świadomości własnych przekonań, który pozwala podejmować trudne decyzje bez popadania w reaktywność. Brown i Grant wskazują, że w erze przeciążenia informacyjnego liderzy powinni tworzyć przestrzeń do dialogu i sensownej pracy, ponieważ poczucie znaczenia i spójności staje się kluczowym czynnikiem zaangażowania pracowników oraz odporności organizacji.

MEDIA

People Management

## Gdy pracownicy celowo spowalniają pracę

Artykuł „Why are workers 'friction-maxxing' – and is it a good thing?" analizuje rosnące zjawisko określane jako *friction-maxxing*, polegające na świadomym ograniczaniu automatyzacji, uproszczeń technologicznych lub nadmiernej optymalizacji pracy. Pracownicy decydują się na wprowadzanie większej liczby negatywnych przeszkód w codziennych działaniach, aby odzyskać poczucie kontroli, zwiększyć zaangażowanie i zmniejszyć przeciążenie cyfrowe. Trend ten pojawia się jako reakcja na intensyfikację pracy, nadmiar narzędzi oraz presję produktywności, która paradoksalnie może obniżać satysfakcję i koncentrację. Zjawisko nie musi oznaczać oporu wobec technologii, lecz potrzebę bardziej świadomego projektowania pracy i doświadczenia pracownika. Dla działu HR jest to sygnał, że efektywność nie zawsze rośnie wraz z maksymalną automatyzacją, a kluczowe staje się równoważenie technologii z ludzkimi potrzebami.



eprasa.pl 88bd7b5140

PODCAST

# Nikt nie jest gotowy na to, co nadchodzi

*Podcast „The Diary of a CEO" (Steven Bartlett) z udziałem Tony'ego Robbinsa koncentruje się na nadchodzących transformacjach społecznych, technologicznych i gospodarczych, które radykalnie zmienią sposób pracy i funkcjonowania organizacji. Rozmówcy podkreślają, że głównym wyzwaniem nie jest sama technologia, lecz zdolność ludzi i liderów do adaptacji w świecie rosnącej niepewności. Kluczową kompetencją przyszłości staje się odporność psychiczna oraz umiejętność redefiniowania własnej tożsamości zawodowej w obliczu zmian. Podcast wskazuje również na rosnącą rolę AI, automatyzacji i zmian demograficznych, które wymuszą nowe modele kariery i przywództwa. Zdaniem Robbinsa organizacje powinny rozwijać kulturę uczenia się i elastyczności, ponieważ największą przewagą konkurencyjną będzie dziś nie wiedza, lecz zdolność szybkiego dostosowania się do dynamicznych warunków rynkowych.*

SZKOLENIA

# AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO ZAPRASZA

**07.03–14.06. Psychologia Pozytywna w Pracy Lidera**
Program Psychologii Pozytywnej w Pracy Lidera widzi człowieka holistycznie poprzez pryzmat czterech obszarów „systemu człowiek": ciała, umysłu, emocji i duchowości. Podstawą dydaktyczną programu jest z jednej strony koncepcja psychologii pozytywnej profesora Martina Seligmana i nowatorska koncepcja *flow* Mihálya Csíkszentmihály'ego. A z drugiej strony program korzysta z dobroci wielu innych niezwykle wartościowych dziedzin wiedzy i przenikających się kultur wschodu i zachodu: inteligencja emocjonalna profesora Daniela Golemana, nurt Gestalt, talenty Instytutu Gallupa, podejście prowokatywne Franka Farrellego, zen coaching Kare Landfalda, medytacje aktywne, charyzma ekranowa, coaching skoncentrowany na rozwiązaniach oraz system przedłużający życie Calligraphy Health stworzony przez Mastera Zen Hua Yanga.
Program składa się z 5 modułów, 10 dni, 80 godzin dydaktycznych.

**Informacji udziela: Małgorzata Oświata +48 22 519 22 48**

AWANS

# Nowa liderka HR w Gi Group Holding

Agnieszka Fijałkowska objęła stanowisko dyrektorki HR w Gi Group Holding w Polsce. Będzie odpowiedzialna za rozwój i wdrażanie strategii HR, wzmacnianie kultury organizacyjnej oraz wspieranie realizacji celów biznesowych spółek należących do holdingu, w tym Gi Group, Grafton Recruitment i Wyser. Ma wieloletnie doświadczenie w obszarze HR, obejmujące m.in. rozwój strategii rekrutacyjnych, programów kompetencyjnych oraz projektów transformacyjnych. Wcześniej pełniła funkcje HR Project Managera w Grafton Recruitment oraz odpowiadała za działania HR w organizacjach, takich jak Allergan Aesthetics (AbbVie), BGK i Asseco Data Systems. Nominacja wpisuje się w działania Gi Group Holding ukierunkowane na rozwój kompetencji, efektywność organizacyjną i dostosowanie polityki personalnej do zmieniających się warunków rynkowych.



eprasa.pl 88bd7b5140

RAPORT

# POKOLENIE Z
## redefiniuje pracę

Raport płacowy Hays Poland 2026 pokazuje, że mimo stabilizacji rynku pracy nastroje specjalistów i menedżerów pozostają umiarkowanie negatywne. Jedynie 39 proc. profesjonalistów deklaruje satysfakcję z wynagrodzenia, a aż 61 proc. ocenia je jako niesatysfakcjonujące, co przekłada się na spadek motywacji i rosnącą gotowość do zmiany pracy – rozważa ją niemal połowa badanych. Kluczowe znaczenie mają dziś nie tylko finanse, lecz także poczucie stabilności zatrudnienia, realne możliwości rozwoju oraz jakość komunikacji w organizacji. Na liście powodów odejść rośnie znaczenie przeciążenia pracą oraz niepewności zawodowej, co wskazuje na konieczność bardziej systemowego podejścia do zarządzania doświadczeniem pracownika. Profesjonaliści oczekują większej transparentności oraz elastycznych rozwiązań wspierających work-life balance, takich jak dodatkowy czas wolny czy elastyczna organizacja pracy. W kontekście nadchodzących zmian regulacyjnych związanych z jawnością wynagrodzeń dział HR staje przed zadaniem przeglądu siatek płac i wzmocnienia komunikacji, aby ograniczyć ryzyko rotacji i utraty talentów.

# SPADKI SATYSFAKCJI

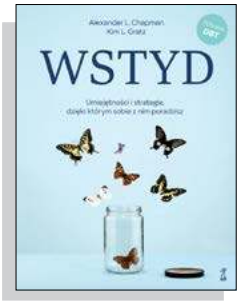
Raport „Gen Boost 2025. Młodzi redefiniują pracę" pokazuje, że pokolenie Z staje się katalizatorem zmian w modelach pracy i zarządzania ludźmi. Badanie przeprowadzone wśród młodych pracowników oraz pracodawców wskazuje na istotne różnice w postrzeganiu kariery, zaangażowania i dobrostanu, które mogą generować napięcia międzypokoleniowe, ale jednocześnie tworzą impuls do redefinicji praktyk HR. Jednym z kluczowych trendów jest rosnąca wieloetatowość – aż 38 proc. przedstawicieli generacji Z pracuje w kilku miejscach jednocześnie, traktując ją jako sposób na rozwój kompetencji i zwiększenie dochodów. Pracodawcy częściej dostrzegają jednak ryzyka związane z jakością pracy czy bezpieczeństwem danych. Raport podkreśla również rosnące znaczenie zdrowia psychicznego: niemal połowa młodych deklaruje doświadczenie wypalenia zawodowego, podczas gdy firmy nie zawsze dostrzegają skalę problemu. W obszarze zaangażowania pojawia się wyraźna rozbieżność percepcji – pracodawcy częściej oceniają Zetki jako mniej zaangażowane, choć sami młodzi definiują zaangażowanie poprzez rozwój, sens pracy i dobre relacje zespołowe. Raport wskazuje, że skuteczna współpraca międzypokoleniowa wymaga otwartego dialogu, redefinicji stylu przywództwa oraz większej elastyczności organizacyjnej, ponieważ młode pokolenie nie odrzuca pracy, lecz zmienia jej znaczenie i oczekiwania wobec środowiska zawodowego.

EKSPERT

*Renata Wozba, prezes zarządu Grupy T2S, dołączyła do Komisji Pracy i Polityki Migracyjnej przy Business Centre Club. To nie tylko istotne wyróżnienie, lecz także okazja do aktywnego wniesienia w prace Komisji unikalnego połączenia wiedzy eksperckiej i bogatego doświadczenia praktycznego. Do kluczowych działań Komisji należą m.in.: wypracowywanie rekomendacji dotyczących rynku pracy, prawa pracy i polityki migracyjnej, reagowanie na zmiany i wyzwania w obszarze zatrudnienia oraz migracji, a także monitorowanie trendów i badań rynku pracy.*



eprasa.pl 88bd7b5140




Alexander L. Chapman,
Kim L. Gratz

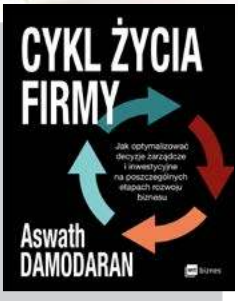
## Wstyd. Umiejętności i strategie, dzięki którym sobie z nim poradzisz

Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2026

Bez względu na to, czy pojawia się w wyniku krytycznych słów drugiej osoby, przykrych doświadczeń, poczucia odrzucenia czy przekonania, że w jakimś sensie zawiedliśmy, wstyd jest wyjątkowo bolesną emocją. Choć każdy czasami doświadcza wstydu, to gdy jest on silny i uporczywy, może zdominować nasze życie i zniszczyć relacje z innymi ludźmi. Niniejszy poradnik, bazujący na zasadach terapii dialektyczno-behawioralnej, przybliża praktyczne i oparte na dowodach podejście do radzenia sobie ze wstydem. Pomaga zrozumieć tę emocję i zmniejszyć jej wpływ na własne życie. Umiejętności i strategie DBT pozwolą ci rozpoznać twoje wzorce wstydu, skutecznie reagować na sytuacje wywołujące wstyd, a także wypracować większą życzliwość dla siebie – również w obliczu silnego impulsu do samokrytycyzmu.

Dzięki licznym przykładom, ćwiczeniom i praktycznym narzędziom nauczysz się:

- uwalniać od destrukcyjnego wstydu,
- radzić sobie z samokrytycznymi myślami i przekonaniami,
- otwarcie wyrażać swoje emocje i potrzeby,
- budować wspierające relacje,
- wzmacniać poczucie własnej wartości.



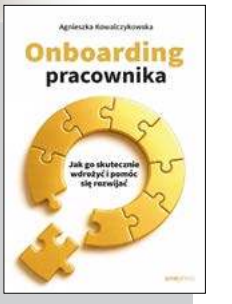

Aswath Damodaran

## Cykl życia firmy

MT Biznes, 2026

Jak rozpoznać, że firma wchodzi w fazę stagnacji? Dlaczego niektóre przedsiębiorstwa rosną mimo kryzysów, a inne gasną tuż po sukcesie? Kiedy warto zainwestować w spółkę, a kiedy lepiej się z niej wycofać? To pytania, które codziennie zadają sobie właściciele firm, zarządy i inwestorzy. Odpowiedzi udziela Aswath Damodaran, profesor finansów, nazywany na całym świecie „dziekanem ds. wycen". Książka *Cykl życia firmy* to najpełniejsze i najbardziej praktyczne opracowanie dotyczące tego, jak rozumieć dynamikę rozwoju przedsiębiorstw i podejmować właściwe decyzje zarządcze oraz inwestycyjne.

Damodaran udowadnia, że firma – podobnie jak człowiek – przechodzi kolejne etapy życia. Od narodzin, przez młodzieńczy wzrost, dojrzałość, aż po fazę schyłkową. Każdy etap wymaga innych decyzji, innych inwestycji i innego stylu zarządzania. Sukces przychodzi nie wtedy, gdy firma „robi wszystko dobrze", ale gdy robi właściwe rzeczy we właściwym momencie. Dzięki jego podejściu można przewidywać m.in., kiedy firma zaczyna się starzeć, a rynek przeszacowuje wartość spółek.




Agnieszka Kowalczykowska

## Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać

Wydawnictwo Onepress, 2026

Pochodzące z języka angielskiego słowo onboarding oznacza wprowadzenie nowego pracownika do firmy. Jeśli zależy nam na tym, by osoba rozpoczynająca pracę szybko się do niej zaadaptowała, wdrożyła w swoje obowiązki i stała wartościowym członkiem zespołu, odpowiednio przeprowadzony onboarding stanowi klucz do sukcesu.

Książka powstała jako wynik wieloletnich doświadczeń jej autorki. To poradnik dla liderów HR, menedżerów i właścicieli firm, których celem jest stworzenie przemyślanego, wspierającego i nowoczesnego systemu wdrażania pracowników.

Z książki dowiesz się m.in.:

- jak przygotować zespół na przyjęcie nowej osoby,
- jak zaplanować pierwsze tygodnie, by uniknąć przeciążenia i frustracji,
- jak prowadzić rozmowy po okresie próbnym,
- jak rozwijać i motywować pracownika w pierwszym roku zatrudnienia,
- jak tworzyć kulturę feedbacku, zaufania i odpowiedzialności.

Ta książka pomoże ci stworzyć proces, dzięki któremu pracownicy szybciej się odnajdą, zaangażują i zostaną z tobą na dłużej.



eprasa.pl 88bd7b5140

Hailey Magee

## Przestań zadowalać innych. I znajdź w sobie siłę

Wydawnictwo Czarna Owca, 2026

Hailey Magee przez lata uszczęśliwiała wszystkich wokół, często kosztem własnego zdrowia, kariery i relacji. Z czasem zrozumiała, że popularne rady, takie jak: „stawiaj granice!" czy „bądź sobą!" nie wystarczają, gdy człowiek jest odcięty od swoich uczuć i potrzeb. Kluczem okazało się ponowne nawiązanie kontaktu z samą sobą – ze swoimi emocjami, pragnieniami i wartościami.

W tej książce autorka pokazuje, jak przełamać schemat uszczęśliwiania innych i odbudować poczucie własnej wartości. Łącząc psychologię, nauki społeczne oraz praktyczne ćwiczenia, uczy m.in., jak:

- rozpoznać, kiedy szczera życzliwość przeradza się w nadmierne poświęcenie;
- przestać żyć w poczuciu winy i zależności;
- odważnie walczyć o swoje prawa w pracy, rodzinie i związkach, budując satysfakcjonujące relacje;
- czerpać radość z życia, zamiast nieustannie spełniać cudze oczekiwania.

Ten pełen empatii i inspiracji przewodnik to zaproszenie, by odzyskać głos, który być może na długo został zagłuszony, przestać zadowalać innych – i wreszcie zacząć żyć w zgodzie ze sobą.

Michał Słotwiński

## Jak zarządzać i nie być świnią. Dylematy przywództwa

Wydawnictwo RM, 2026

Niezależnie od tego, czy kierujesz kilkuosobowym zespołem, czy wielką firmą, w swojej codziennej pracy spotykasz się z dylematami i poszukujesz odpowiedzi na pytanie: jak skutecznie zarządzać pracą ludzi, a jednocześnie dbać o ich dobrostan. To książka zarówno dla zaprawionych w boju liderek i liderów, jak i tych, którzy po raz pierwszy obejmują stanowisko kierownicze. Autor przygląda się poszczególnym obszarom zarządzania: relacjom przełożonych z zespołem, przełożonego z samym sobą, wzajemnym relacjom przełożonych i temu, jak organizacja może działać na korzyść tworzących ją ludzi. Prowadzi czytelnika przez gąszcz współczesnych typów i metodologii zarządzania i przedstawia nowoczesny, zintegrowany, zorientowany na ludzi styl przywództwa. Dowiedz się, jak nie być toksycznym szefem, ale dbając o produktywność, jednocześnie dawać możliwości rozwoju, zapobiegać wypaleniu zawodowemu, promować inkluzywność oraz efektywną i empatyczną komunikację, a także, jak przeprowadzać trudne rozmowy z pracownikami i rozwiązywać konflikty w zespole oraz delegować zdania.

Joanna Szymonek

## Odpowiedzialny biznes międzynarodowy a poszanowanie wolności zrzeszania się w praktykach zarządzania polskich spółek zależnych

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2025

Monografia Joanny Szymonek to pozycja przede wszystkim dla badaczy, menedżerów, specjalistów HR, praktyków CSR oraz wszystkich zainteresowanych etyką korporacyjną i prawami pracowniczymi w kontekście globalnych praktyk biznesowych. Książka wskazuje, jak zróżnicowane branżowo firmy międzynarodowe funkcjonujące w Polsce traktują aspekt dialogu ze związkami zawodowymi w kontekście odpowiedzialnej działalności biznesowej i zarządzania ryzykami ESG. Czytelnik dowie się, jak dialog ze związkami zawodowymi prowadzony jest w praktykach zarządzania, jak wpływa na firmę, jak wskutek rozmaitych praktyk menedżerskich budowana jest wartość społeczno-gospodarcza, lecz także pozna błędy i zagrożenia, które pojawiają się w wyniku braku poszanowania interesariusza związkowego i jego praw. Zaprezentowane wyniki badań w praktyczny sposób opisują, jak w działaniach operacyjnych firmy przestrzegają praw związkowych i jak poprzez te działania dążą do minimalizowania negatywnego wpływu powstałego w toku działalności gospodarczej oraz maksymalizacji wartości społecznej i gospodarczej.

# personel & zarządzanie

## W następnym numerze:

**Co dziś wpływa na zmianę sposobu myślenia o roli lidera?**

**Algorytmy nie motywują, drugi człowiek tak – o ludzkiej stronie transformacji cyfrowej w firmach**

**Social media w rękach pracowników**

**Wsparcie emocjonalne w erze AI: jak organizacje odpowiadają na samotność w pracy**


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.

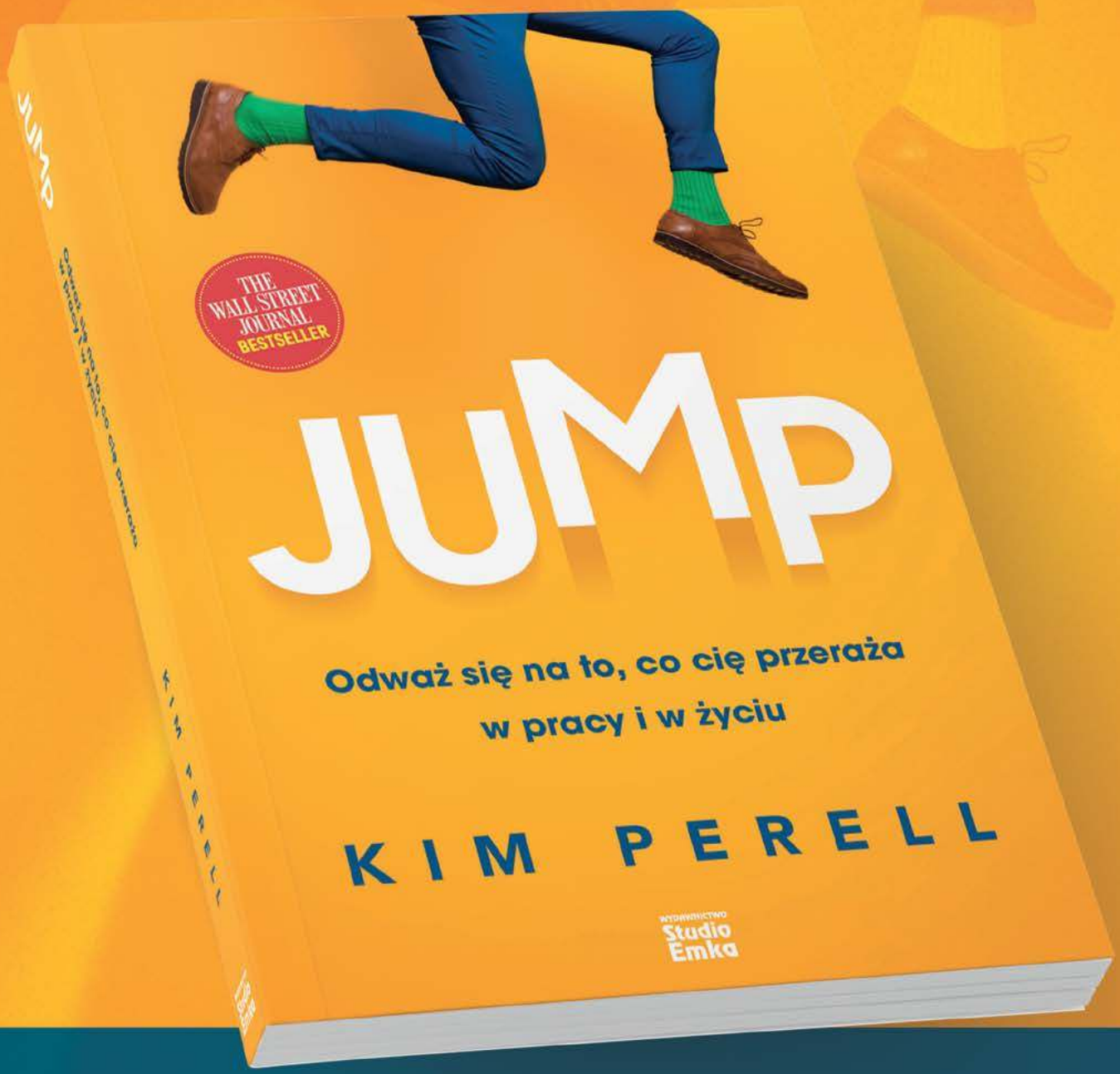




eprasa.pl 88bd7b5140

ZAINSPIRUJ SIĘ DO WIELKIEJ ZMIANY

**Odkryj, jak odwaga może odmienić Twoje życie i karierę.**




Patroni

MY COMPANY POLSKA

personel & zarządzanie

WYDAWNICTWO Studio Emka

Więcej na naszej stronie
studioemka.com.pl

studioEMKA

wydawnictwostudioemka

eprasa.pl 88bd7b5140

KOZMINSKI UNIVERSITY

EDUCATION *that* MATTERS

EQUIS ACCREDITED · AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

# LiderShe

## AKADEMIA PRZYWÓDZTWA KOBIET

**STUDIA PODYPLOMOWE**

W każdej karierze przychodzi moment, w którym czujesz, że jesteś gotowa na więcej. Chcesz działać odważniej, pewniej przewodzić i realnie wpływać na otoczenie. **Akademia Przywództwa Kobiet LiderShe** to przestrzeń, w której rozwijasz swoje przywództwo, budujesz markę liderki i podejmujesz decyzje, które otwierają nowe możliwości.

### DLACZEGO WARTO?

- Zdobędziesz wiedzę z przywództwa i zarządzania w świecie cyfrowym.
- Zbudujesz silną markę osobistą.
- Wzmocnisz komunikację.
- **Dołączysz do społeczności kobiet LiderShe, które wspierają się, dzielą doświadczeniem oraz wzajemnie inspirują.**

**DR ANNA KIESZKOWSKA-GRUDNY**
Kierownik merytoryczna programu

**WIĘCEJ O PROGRAMIE**

#1 IN CEE FT EXECUTIVE EDUCATION 2025 RANKING

**PROMOCJA EARLY BIRD DO 30 KWIETNIA. ZAPISZ SIĘ! | KOZMINSKI.EDU.PL**

eprasa.pl 88bd7b5140